

LÚCIA MANGOLIM

**ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADE PRIVADA:
UM ESTUDO DE CASO**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUCPR**

CURITIBA

2005

LÚCIA MANGOLIM

**ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADE PRIVADA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção ao título de Mestre em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, sob a orientação do Prof. Dr. Victor Meyer Jr.

CURITIBA

2005

	Mangolim, Lúcia
M277e	Estratégias em universidade privada : um estudo de caso / Lúcia
2005	Mangolim ; orientação, Victor Meyer Jr. – 2005.
	208 f. : il. ; 30 cm
	Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005
	Inclui bibliografia
	1. Universidades e faculdades – Planejamento. 2. Universidades e faculdades particulares. I. Meyer Junior, Victor. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestrado em Educação. III. Título.
	CDD 21. ed. – 378.107
	378.04



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Educação

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO N.º 356
DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE

Lúcia Mangolin

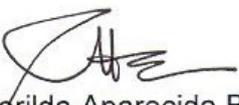
Aos trinta dias do mês de novembro do ano de dois mil e cinco, reuniu-se no Sala de Projeção III - 2.º andar, do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, a Banca Examinadora constituída pelos professores: Prof. Dr. Victor Meyer Junior, Prof. Dr. Mauricio Andrade de Lima e Prof.ª Dr.ª Lucia Izabel Cerwonka Sermann para examinar a Dissertação da candidata Lúcia Mangolin, ano de ingresso 2004, do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação Superior. A mestranda apresentou a dissertação intitulada “*ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADE PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO*”, que, após a defesa foi APROVADA pela Banca Examinadora. A sessão encerrou-se às 15:25hr. Para constar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Prof. Dr. Victor Meyer Junior _____

Prof. Dr. Mauricio Andrade de Lima _____

Prof.ª Dr.ª Lucia Izabel Cerwonka Sermann _____


Prof.ª Dr.ª Marilda Aparecida Behrens
Diretora Adjunta de Pós-Graduação da
Área de Educação - *Stricto Sensu*

À (Iva Sbríssia) Irmã Fernanda Sbríssia que,
com muito carinho insistência e dedicação
incentivou-me a cursar o Mestrado em
Educação e apoiou-me com seu testemunho
e orações.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de todo o bem, que me presenteou de dons e qualidades que possibilitaram buscar maior conhecimento e crescer em sabedoria, amizade e amor.

Ao Instituto Das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, na pessoa de Irmã Elvira Natalina Nichele, (superiora provincial), superiores e irmãs de comunidade, família religiosa a qual pertenço, que acreditou em minhas capacidades e não mediu esforços nos investimentos para a concretização desta pesquisa.

Ao Professor, Dr. Victor Meyer Jr., pela competente orientação, dedicação, paciência, compreensão e amizade demonstradas no transcorrer do Curso e na realização deste trabalho.

À Universidade do Sagrado Coração - USC, na pessoa da Reitora Dr^a. Irmã Jacinta Turolo Garcia pela abertura e possibilidade de realizar a pesquisa. Agradecimento especial à Professora Regina Beluzzo e a Secretária Ana Cristina, pela paciência e ajuda dispensada no transcorrer da pesquisa, na coleta de dados e envio de documentos.

A todos os profissionais da USC que dedicaram parte de seu tempo para responder ao questionário e entrevista, apoiando e incentivando a pesquisa.

À Professora Lucia I. C. Sermann pela amizade, apoio, incentivo e contribuição no referencial bibliográfico para enriquecimento do conteúdo de pesquisa e às colegas do Curso de Mestrado em Educação, Erica e Isaura pelas partilhas, participação em eventos e acima de tudo o apoio, a amizade e a vibração nas vitórias alcançadas.

À Regina Lima, pela assistência prestada na tabulação dos dados e carinhosa atenção no decorrer de toda a pesquisa.

A todo corpo docente do Mestrado em Educação – PUC PR, pela partilha de conteúdos nas disciplinas ministradas e, acima de tudo, pelo carinho e zelo testemunhados na realização de sua missão de educador.

A toda minha família e amigos, que apoiaram o estudo, incentivando-me e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os colegas mestrandos, pela troca, apoio e amizade.

RESUMO

As universidades constituem um tipo peculiar de organização complexa, requerendo formas próprias de planejamento e gestão para desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente tão competitivo e de profundas transformações. O objetivo central da pesquisa foi o de analisar as estratégias como resultantes do planejamento formal praticado ou como emergentes das ações cotidianas da instituição de ensino superior estudada. A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso tendo como foco a Universidade do Sagrado Coração localizada em Bauru, Estado de São Paulo. Os dados primários resultaram da aplicação de questionário enviado a 21 dirigentes da instituição, incluindo reitora, vice-reitora, pró-reitoria acadêmica, pró-reitoria comunitária, diretorias de centros e coordenadores de cursos. O objetivo foi o de identificar a percepção dos dirigentes quanto a formulação e implementação de estratégias. Os dados secundários basearam-se na análise documental tendo sido examinados planos de desenvolvimento, planos estratégicos e projetos pedagógicos. Desta forma, as ações foram percebidas pela aplicação de um questionário e de entrevista não estruturada e análise documental. O referencial teórico baseou-se nos estudos de Mintzberg (1994, 2001 e 2004) sobre planejamento e pensamento estratégicos. Enquanto que o planejamento refere-se a uma programação estratégica, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando uma perspectiva integrada ou visão de direção não necessariamente articulada. Também se fundamentou nos estudos de Meyer Jr. (1991, 2003, 2004), na questão do pensamento estratégico como técnica, como arte, demonstrando a necessidade de perceber a universidade com diferentes sistemas que buscam continuamente aprender para adaptarem-se à realidade e preparar-se para o futuro. A análise dos dados revelou que a formulação e a implementação de estratégias não resultam tão somente da atividade programada, originando-se, também, da ação cotidiana na organização, tais como: abertura de novos cursos e paralisação por um tempo, de outros, que não respondiam à necessidade dos alunos e da sociedade; atualização das políticas de gestão de pessoal docente e técnico-administrativo no sentido de fomentar e sedimentar a cultura de capacitação e, incentivar a qualificação e autodesenvolvimento; e vários outros relacionados à infra-estrutura, pesquisa e extensão. A principal conclusão do estudo aponta que a formulação e a implementação de estratégias na universidade estudada são resultantes da atividade programada, mantendo costumes em meio ao espírito de mudança, originando-se, também, da ação cotidiana na organização utilizando estratégias emergentes, para responder às demandas apresentadas. Ao final são feitas recomendações que podem contribuir para que os gestores tenham percepção mais ampla da formulação e implementação de estratégias enfrentando a diversidade e a pluralidade, equilibrando o passado, o presente e o futuro. O estudo realizado integra o projeto "Planejamento e Estratégia em IES particulares" e o grupo de pesquisa "Teoria e Prática da Gestão Universitária" da PUCPR.

Palavras-Chaves: Universidade, Planejamento Estratégico, Estratégia, formulação e implementação.

ABSTRACT

Universities constitute a peculiar type of complex organization, which require their own way of planning and management to develop better answer ability to the external demands as way to survive in such competitive environment that is in deep transformation. The research main aim is to analyse the strategies as results of the formal planning performed or as emergent of the daily action of the university studied. The research characterizes by a study of case having as focus the Universidade do Sagrado Coração, located in Bauru, São Paulo State, Brasil. The primary data were result of the appliance of a questionnaire sent to 21 managers of the institution, including the head and vice head of the university, academic office, community office, board of directors of the centers, and courses co-ordinators. The aim was to identify the perception of the directors to the formulation and implementation of the strategies. The secondary data were based in the documentary analysis. Were examined the development planning, strategic planning and pedagogic projects. Thus, the action were perceived by the appliance of the questionnaire, by a non structured interview and by the documentary analysis. The theoretical reference was based in the Mintzberg studies (1994,2001 and 2004) about planning and strategic thoughts. While the planning refers to a strategic program, the strategic thought refer to a synthesis which combines intuition and creativeness, resulting a integrated perspective or a direction view not necessarily articulated. It has been also based on Meyer Jr. studies (1991, 2003, 2004), about the question of the strategic thought as technique, as art, demonstrating the necessity of perceiving the university as different systems that search to learn continuously to adapt to the reality and to prepare for the future. The data analysis revels that the formulation and implementation of the strategies are not only the result of the programmed activity, but can originate, also, in the daily actions in the organization, as: The opening of new courses and the interruption of the others, for a while, since they did not answer to the necessity of the pupils and the society; update of the management politics of teaching body and technical-administrative staff towards of the foment and sedimentation of the capacity culture and, stimulate the qualification and self-development; e several others items related to the infrastructure, researches and extension courses. The principal conclusion of the research indicates that the formulation and implementation of the strategies in the studied university are the result of the programmed activity, maintaining customs inside the changes spirit, and of the daily actions in the organization using the emergent strategies to answer the demands presented. In the end, recommendations are made. They can help the managers to have wider perception of the formulation and implementation of the strategies, confronting the diversity and plurality, equilibrating the past, the present and the future. The carried through study it integrates the project "Planning and Strategy in particular IES" and the group of research "Practical Theory and of the University Management" of the PUCPR.

Key – Words: University, Strategic Planning, Strategy, Formulation and Implementation.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do Tema	10
1.2 Objetivo da Pesquisa	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa Teórica e Prática	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 As Organizações e a Gestão Universitária.....	19
2.2 Planejamento nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras	25
2.3 Afinal, o que é Planejamento?.....	28
2.4 O Pensar e o Agir Estratégico	31
2.5 Estratégias e sua Importância.....	34
2.5.1 As Origens da Estratégia	36
2.5.2 O Processo de Formulação de Estratégias.....	37
2.5.3 Formação de Estratégia como um Processo Formal	40
2.5.4 Formação de Estratégia como um Processo Analítico	40
2.5.5 Formação de Estratégia como um Processo Visionário.....	41
2.5.6 Formação de Estratégia como Processo Mental	42
2.5.7 Formação de Estratégia como um Processo Emergente	42
2.6 Formulação de Estratégias: Técnica e Arte	44
2.6.1 A Estratégia como Técnica	45
2.6.2 A Estratégia como Arte	46
2.6.3 Formulação de Estratégia: Técnica e Arte	47
2.7 Importância das Estratégias nas Instituições de Ensino Superior	49
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Problema de Pesquisa.....	53

3.2	Caracterização da Pesquisa.....	53
3.3	Delimitação da Pesquisa.....	54
3.4	Coleta de Dados.....	54
3.4.1	Tipos de Dados	55
3.5	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	56
3.6	Definição dos Termos	59
3.7	Tratamento Estatístico	61
3.8	Limitações.....	62
3.8.1	Com relação ao método	62
3.8.2	Com relação ao desenvolvimento do estudo	62
3.9	Perfil da Instituição Foco de Estudo.....	63
3.9.1	Cursos Oferecidos pela USC	68
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.1	Percepção em Relação ao Planejamento	74
4.1.1	Identificação	74
4.1.2	Percepção em Relação às Questões Gerais do Planejamento	77
4.1.3	Percepção em Relação a Adoção do Planejamento	82
4.1.4	Percepção em Relação ao Planejamento e Estratégias	87
4.1.5	Percepção em Relação aos Resultados Obtidos pelo Planejamento....	93
4.1.6	Percepção em Relação ao Acompanhamento do Plano.....	96
4.1.7	Percepção em Relação aos Resultados Significativos	98
4.1.8	Considerações	103
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	109
5.1	Problema Central de Pesquisa.....	109
5.2	Sugestões de pesquisas para aprofundamento do tema	123
5.3	COMENTÁRIOS FINAIS	125
5.4	PERFIL DO PESQUISADOR	129
	REFERÊNCIAS.....	131
	BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS.....	137
	ANEXOS	139
	ANEXO A- QUESTIONÁRIO	139

ANEXO B- ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS SUPERIORES – ORGANOGRAMAS	143
ANEXO C - TABELA JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO	153
ANEXO D- TABELAS EXPLICATIVAS	154
ANEXO E- QUADRO TOTAL DE DOCENTES.....	165
ANEXO F - RELATÓRIOS CPA	166
ANEXO G- Planejamento Estratégico – Universidade do Sagrado Coração (2000-2010).....	199
ANEXO H - ENTREVISTA RESPONDENTE CHAVE.....	206

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Ao longo da história, as universidades têm enfrentado as mais diversas e variadas crises. Motivo que favoreceu o estudo de organizações universitárias brasileiras irem lentamente crescendo nos últimos anos. Outro fator são as freqüentes mudanças ocorridas na política de educação, no Brasil e o processo de contínuas e freqüentes mudanças em que passa o mundo atual, gerando fortíssimas crises em todos os setores sociais. A gestão das instituições de educação superior brasileira tem a responsabilidade de gerenciar tais crises, necessitando ter objetivos bem definidos, prioridades e estratégias para sobreviver.

Assim como em qualquer outra organização, a gestão das instituições de ensino superior (IES) no Brasil, vem sendo fortemente desafiada no contexto globalizacional, marcado por mudanças no macro ambiente e no ambiente funcional, frente a gama competitiva, baixa capacidade de resposta às demandas externas, busca de qualidade, recursos escassos, necessidade de maior produtividade acadêmica, liderança, nova tecnologia educacional e avaliação acadêmica e institucional.

As universidades desempenham importante papel gerando grandes benefícios à sociedade. Porém, há necessidade destas instituições se capacitarem para responderem, com maior agilidade, às demandas externas. O planejamento universitário tem merecido maior atenção dentre os diversos aspectos da gestão das universidades brasileiras, embora utilizando modelos e paradigmas criados para a área empresarial. São modelos e abordagens, que quando exercitadas no contexto

universitário perdem muito de sua eficácia e utilidade e não concretiza o ideal desejado pelos gestores.

As estratégias exigidas e necessárias para que uma empresa concretize seus objetivos e coloque seus produtos no mercado são diferenciadas das estratégias necessárias para que as universidades possam concretizar sua missão, na produção do conhecimento. Em razão do seu importante papel de gerar grandes benefícios à sociedade, as universidades precisam conhecer de que forma elaborar e implementar estratégias que produzam resultados.

A elaboração do planejamento universitário, quase sempre acontece por ações dirigidas a situações circunstanciais ou episódicas. Em algumas circunstâncias, elas ocorrem por um processo consciente, tendo por base uma abordagem que contemple os fatores e forças do ambiente, a trajetória desenvolvida pela instituição, sua imagem, suas competências internas. Na ação do planejar, é onde os principais objetivos, prioridades, estratégias e ações são delineados visando à construção do futuro desejado.

Meyer Jr. (2004), relata que existem grandes esforços para se formular e implementar o planejamento estratégico, porém, observa-se grande distância entre o planejamento formal, caracterizado pela produção de planos estratégicos, e a sua implementação nas instituições. O trabalho de planejamento, de formulação e de implementação de estratégias combina aspectos técnicos e políticos, requerendo habilidade e persistência por parte dos gestores.

O mesmo autor destaca que as universidades constituem um tipo peculiar de organização complexa, requerendo formas próprias de planejamento e gestão, com o desafio de desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente tão competitivo e de profundas

transformações. O planejamento estratégico e sua prática são uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas instituições de ensino superior. Planejamento implica em comprometimento com a ação tendo sentido somente se for implementado. Importante e necessário que os gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem do planejamento e da gestão estratégica para manter viva e atuante a instituição no ambiente em que vive.

Peterson (1981) destaca que um processo decisório exige mecanismos de informação para apoiar tais decisões. Também o planejamento é um instrumento eficaz na gerência das informações, pois através destas, se pode planejar, elaborar alternativas de soluções aos problemas da organização. Tanto mais implementado, transformado em ação, tanto mais eficaz se torna o planejamento na organização.

Até pouco tempo, o planejamento servia somente para propósitos de produção, de tecnologia e organização empresarial, mudando seu foco, para também proporcionar o crescimento e desenvolvimento do ser humano, para a sua realização pessoal.

O ser humano é possuidor de valores, expectativas, crenças, aspirações, ideais. Segundo Meyer Jr. (1991), estes fatores exercem grande influência em todo o processo do planejamento e em qualquer atividade de uma organização. Desta forma, com as características pessoais, os indivíduos que compõem a organização podem interpretar as situações, as necessidades da organização de forma subjetiva, gerando congruência entre seus valores individuais e os presentes no processo de planejamento.

Tendo como foco o estudo da realidade de uma universidade comunitária brasileira para identificar as ações estratégicas nelas desenvolvidas que emergem das ações diárias presentes neste tipo de organização, o trabalho está organizado

em 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo insere o leitor no tema proposto, apresentando o problema central da pesquisa, os objetivos pretendidos e a relevância do estudo.

O segundo capítulo está dedicado à revisão da literatura que fundamenta teoricamente os temas da gestão, planejamento e estratégias de uma instituição, servindo de suporte para a análise dos dados decorrentes do estudo de caso.

No terceiro capítulo é detalhada a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, bem como sua caracterização, descrição dos instrumentos de coleta de dados, população pesquisada e tratamento estatístico dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e discussão dos dados examinando-se os diferentes aspectos e etapas da elaboração e implementação de estratégias na ação cotidiana da instituição.

O quinto capítulo sintetiza a pesquisa respondendo, com base na análise desenvolvida e a fundamentação teórica, o problema central da pesquisa. São apresentadas também, sugestões para a ação da Universidade do Sagrado Coração – USC e proposta de novas linhas de pesquisa que podem ser realizadas futuramente.

1.2 Objetivo da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo central da pesquisa foi o de analisar se as principais ações estratégicas utilizadas pela USC são resultantes do planejamento formal praticado

na instituição de ensino superior, ou de acordo com a percepção dos dirigentes da Universidade do Sagrado Coração.

A pesquisa está fundamentada na literatura existente na área, apresentada no segundo capítulo. Essa literatura estudada destaca a importância do planejamento e de estratégias para as Instituições de Ensino Superior – IES, enfrentarem, as mudanças e desafios do ambiente onde atuam.

As características especiais destacadas na literatura que se dedica ao estudo das organizações universitárias como, por exemplo, Baldrige, Cohen e March, Weick, Birnbaum, reforçam os benefícios que a implementação do planejamento estratégico traz às organizações universitárias e as dificuldades do mesmo acontecer, devido aos anseios e valores pessoais ou de grupos que formam este tipo de organização.

Devido às suas características peculiares, as organizações de ensino superior são organizações complexas. De acordo com Baldrige (1983), esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos, o que dificulta a implementação do planejamento estratégico. O estudo das estratégias praticadas por uma universidade comunitária, com base na percepção dos seus dirigentes busca analisar as especificidades organizacionais, a forma como nascem e como são implementadas as principais estratégias desenvolvidas pela organização e que lhe tem permitido crescer e se desenvolver, cumprindo sua importante missão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para concretizar o objetivo geral da pesquisa, destacam-se, a seguir, os seguintes objetivos específicos:

- a)** Analisar a literatura específica sobre o planejamento e gestão estratégica e sua viabilidade na Universidade do Sagrado Coração.
- b)** Examinar se as ações estratégicas utilizadas pelos gestores são resultantes do planejamento formal praticado ou resultam de situações emergentes no ambiente em que atuam, tão competitivo e de profundas transformações.
- c)** Analisar a percepção dos gestores universitários referente a formulação e implementação das estratégias utilizadas na instituição, foco de estudo.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

As organizações universitárias, embora possuam características próprias, que as tornam complexas, utilizam modelos gerenciais empresariais devido a poucos estudos com relação à especificidade de sua gestão.

A gestão universitária requer tomada de decisões que contemplem seus objetivos e valores que definem sua missão. De acordo com Meyer Jr. (1991), tomar decisões é uma ferramenta da gestão universitária. É fundamental, portanto, que se conheça o processo de elaboração do planejamento estratégico e se descubram as ações estratégicas para a implementação do mesmo, contribuindo, desta forma, para o sucesso da organização.

Para se chegar a este conhecimento, é necessário identificar e analisar as variáveis subjetivas dos membros que compõem a organização, sua personalidade,

cultura, anseios e valores. Da concepção de cada membro vem a contribuição para o enriquecimento dos valores organizacionais. Quanto mais se identificarem, se convergirem essas variáveis, maior será o sucesso tanto dos indivíduos como da organização.

Esta pesquisa contribuiu para ampliar os conhecimentos referentes à gestão e prática do planejamento, devido a escassez de estudos nesta área, a importância da estratégia para as universidades se integrarem a um ambiente em transformação e a necessidade da universidade estudada melhorar sua gestão e, em particular, a prática do seu planejamento com destaque para a formulação e implementação de estratégias relevantes. O referencial teórico é bastante vasto, porém encontra-se ainda muitos obstáculos para a sua prática, devido à inadequação dos processos às condições das organizações e a forte resistência à mudança, própria de organizações educacionais.

Sabe-se da necessidade da universidade possuir uma gestão eficiente e eficaz que lhe permita responder às demandas internas e externas que contribuam para o avanço do conhecimento, desde atrair e reter alunos, oferecer cursos demandados pelo setor produtivo, como desenvolver pesquisas, de acordo com a legislação vigente e cumprindo seus objetivos e metas institucionais.

Ressalta-se a preocupação dos gestores para que o planejamento e uso de estratégias na instituição não sejam um processo isolado, mas que tenha interação com outros processos, com a estrutura e com a cultura organizacional. Assim é definido o planejamento, como um “instrumento de gestão institucional” para orientar o processo de otimização da universidade e dotar de racionalidade a tomada de decisões, para enfrentar os desafios atuais. Deve incrementar as potencialidades frente aos desafios previsíveis, com o propósito de alcançar maior coerência,

produtividade e qualidade no cumprimento da missão da instituição. Isto contribui para a universidade definir suas políticas estabelecendo prioridades e gerando condições de criar critérios para a alocação de recursos. É um processo que requer participação de todos, tendo como norte a missão da instituição, consensualmente adotada: *“a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação de saber para o bem da sociedade”*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Organizações e a Gestão Universitária

A complexidade universitária suscita questionamentos referentes à área da gestão, na busca de soluções alternativas para se adequar à realidade em constante mutação. Percebe-se que a gestão universitária é uma área que está se consolidando como campo de estudos e atuação profissional, porém, ainda com muito amadorismo em busca de um projeto educacional mais significativo.

De acordo com Meyer Jr. (2003), ao examinar a administração universitária e sua prática, surgem três abordagens na administração universitária. A primeira reforça a existência de um corpo teórico próprio de teorias, princípios, técnicas e abordagens comuns a diferentes realidades; a segunda revela a universidade como organização diferente que exige uma teoria própria, específica e a terceira une dados das anteriores, destacando características comuns a qualquer outra organização. Ressalta a preocupação com o produto das universidades que é produzir e transmitir conhecimento, o pensar a sociedade. É importante tomar consciência da importância de planejar e administrar as instituições para que a sua construção e consolidação atinjam níveis de competência e qualidade que a época atual exige. Foguel e Souza, (1993, p.22) ressaltam que a universidade está inserida na “Era Organizacional” e possui um grau de complexidade significativo, levando seus administradores a reverem suas funções e apresentarem propostas para que possam permanecer e desenvolverem-se, oferecendo à sociedade resultados válidos.

A educação superior brasileira, segundo Meyer Jr. (1991), constitui um tipo peculiar de organização complexa, requerendo formas próprias de planejamento e gestão. Um dos grandes desafios atuais dessa gestão tem sido o de desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente competitivo e de profundas transformações.

As instituições educacionais não devem perder de foco que são organizações administráveis, embora a aparente entropia faça pensar que pensem o contrário. É importante entender que não existe um único caminho para tratar da mudança nas universidades. Cada instituição deve fazer seu próprio caminho, com sua cultura organizacional e a vontade política de implementar um processo transformador. De acordo com Hammer e Champy (apud FRANCO 1994), ao processo de mudança, cabe ao líder fazer com que as pessoas queiram o que ele quer e por isso, a liderança é uma conquista.

A complexidade das organizações educacionais advém principalmente da natureza do trabalho intelectual, estruturado em distintas áreas do conhecimento, do aspecto qualitativo da atividade acadêmica, desde a sua produção e transmissão, até sua aplicação. É destacada na literatura específica a contribuição de autores como Cohen e March, Baldrige, Millet, Weick e Birnbaum. Cada um desses autores incorpora aspectos e dimensões que contribuem para a análise e compreensão de sua complexidade organizacional e de sua gestão.

Cohen e March (1974) cunharam a expressão anarquia organizada para descrever a complexidade da organização acadêmica, onde cada integrante é um tomador autônomo de decisão e onde predomina a ausência de controle.

Ao se referir a esse tipo de organização, Weick (1976), identificou-a como um sistema frouxamente articulado, onde cada unidade é um sistema semi-autônomo de

decisão e ação, pouco articulado horizontalmente na organização e não integrado, em sua essência, à administração central.

Essas organizações, conforme Baldrige (1983), são também conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses e no corporativismo, tecnologia complexa e grande sensibilidade às forças do ambiente externo. No Brasil ainda são poucos os estudos nesta área de atividade. Da mesma forma a prática gerencial tem se caracterizado mais pelo uso de velhas abordagens ou pela importação de modelos da área empresarial do que pela inovação e criatividade na busca de novas abordagens ou modelos gerenciais.

Um grande desafio do gestor universitário é justamente combinar o tempo e as habilidades do planejador com as informações e o conhecimento dos gerentes para garantir que o processo de formulação de estratégias seja adequado à organização.

Frente à complexidade das universidades, seus gestores, para cumprir o seu trabalho, necessitam não só competências técnicas e políticas, mas também habilidades específicas para lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas neste tipo de organização, promovendo um aprendizado contínuo. Para Senge (1997) as organizações que aprendem, são formadas por pessoas que desenvolvem a sua capacidade de criar os resultados que desejam. É necessário que padrões de comportamento novos e abrangentes sejam estimulados pelos gestores, fazendo com que a aspiração coletiva ganhe liberdade, e as pessoas, aprendam juntas. Nesse sentido, as organizações do futuro serão aquelas que saberão como buscar pessoas que queiram aprender, pois, representam a maneira como os seus membros agem, pensam e interagem.

A universidade ao lançar mão do planejamento estratégico, seja como técnica, seja como arte, Meyer Jr. (1991), demonstra a necessidade de ser percebida como uma organização complexa, na qual, diferentes sistemas buscam aprender, pois, é pela capacidade de aprender que as organizações podem ser identificadas como organizações que aprendem.

Assim, aprender em uma organização, significa testar continuamente a experiência, desenvolvida e aprendida coletivamente, e, transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização e pertinente ao seu propósito central.

Ao estabelecer em seu plano institucional, a visão e a missão que deseja construir, a universidade projeta não apenas as suas estruturas formais, mas os padrões de interação entre pessoas e processos, estabelecendo sua trajetória como organização que aprende. Desta forma, (SENGE, 1997), reforça que as pessoas se identificam e sentem que estão fazendo algo importante para si pessoalmente, e para o grupo ao qual pertencem.

Um dos pressupostos apresentados pelo mesmo autor em relação ao processo de aprendizagem organizacional é que as pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Para o autor, quando é necessário que algo realmente criativo seja feito, deve-se solicitar a uma equipe ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta. Desta maneira, visões do rumo da empresa emergirão em todos os níveis, a partir dos diferentes processos de aprendizagem vivenciados, contribuindo na formulação e implementação de estratégias na gestão universitária.

Neste mundo transacional, de economia globalizada, a competição intensifica-se e surge a necessidade de renovar constantemente. Cabe, portanto, aos

administradores universitários adotar nova postura gerencial para adaptarem-se à realidade atual e ao mesmo tempo, preparar a instituição para o futuro (MEYER JR., 1991, p. 148).

Desta forma, se a universidade deseja redesenhar sua trajetória organizacional, a partir das diferentes aprendizagens, cabe aos gestores a tarefa e a responsabilidade de gerenciar o processo pelo qual, as novas visões emergentes tornam-se visões compartilhadas. Para tanto, os professores e colaboradores são convidados a tomar conhecimento do que está ocorrendo em cada nível da organização, de modo que possam entender como suas ações influenciam uns aos outros. Sentem-se livres para indagar, tratam-se como colegas. Existe um respeito mútuo e confiança no modo como falam uns com os outros, e trabalham juntos, sejam quais forem suas opiniões. Sentem-se livres para tentar experimentar, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados. Desenvolvem assim, sua capacidade de aprender, fazendo com que a universidade funcione efetivamente como uma organização que aprende.

Portanto, a capacidade de aprender de uma organização é a sua condição para inovar. Chris Argyris (1994, p.8-9) refere-se à importância da capacidade da aprendizagem para se fazer funcionar uma organização. O autor destaca dois tipos de aprendizagem, em “*loop simples*” e em “*loop duplo*” O primeiro tipo refere-se a aprendizagem organizacional que simplesmente abandona experiências ou abordagens que fracassaram adotando novos modelos ou abordagens. A aprendizagem em “*loop duplo*” refere-se a construção de novas abordagens ou modelos com base em esquemas já existentes. Destaca Senge, (1997, p.47):

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede

para este tipo de aprendizagem. Assim, a experiência se constitui em importante fonte para a aprendizagem, e esta, a essência da mudança, da criatividade e inovação nas organizações. Estratégias são importantes ferramentas na gestão universitária.

Pensar a universidade tendo como parâmetro à formulação de estratégias significa alcançar uma nova visão sobre sua gestão e gestores, o que vale dizer que para muito além da racionalidade administrativa, a criatividade na universidade provém de uma provocação interior do gestor e de sua capacidade intuitiva em criar uma visão de futuro, uma imagem de algo possível.

Um gestor universitário necessita aprender a usar tanto métodos lógicos, lineares, quanto desenvolver os intuitivos, ilógicos e irracionais sob pena de não produzir combinações realmente criativas que rompam com as práticas usuais. A formulação estratégica, concretização do pensamento criativo e inovador, leva a constatar que criar é gerar nova idéia e inovar significa torná-la útil, e, portanto, é um compromisso por parte do gestor para conquistar novas oportunidades.

Desta forma, inovação e criatividade exigem pensamento sistêmico e estratégico por parte dos gestores para conduzir uma universidade, sabendo criar um novo futuro, enfrentando a diversidade e pluralidade, equilibrando o passado, o presente e o futuro. Ser um gestor que, adotando estratégias organizacionais criativas retratem a busca e o equilíbrio entre o novo e o possível, entre mudar e preservar, sem abandonar a dimensão da dignidade humana na aprendizagem organizacional, construa uma universidade capaz de aprender a aprender.

É a partir de suas bases que a universidade atua, levando em conta que ela é uma concepção e que necessita ter definido valores e uma missão estabelecida. Precisa criar a visão com objetivos, metas e estratégias, estabelecer políticas e atuar a longo prazo. Adotar o princípio da não-matéria e aceitar o coletivo da própria universidade e assim, romper os limites internos e externos evitando intermediações,

bem como, atuar de forma flexível e descontraída. É necessário também, antecipar os desafios e fugir dos padrões comuns e voltar-se para o que poderá existir. Enfim, estar atento a todas as mudanças da sociedade tendo uma gestão de qualidade com flexibilidade e abertura ao novo, para assegurar a satisfação de todos e concretizar os objetivos institucionais.

A adoção de novas posturas, a aceitação de novas concepções e métodos de gestão de autoridade compartilhada é um passo fundamental para que instituições tenham maior qualidade. Face às circunstâncias atuais, a tomada de decisões não pode mais ficar confinada à cúpula administrativa universitária. Todos ou quase todos os profissionais dentro da instituição terão de se tornar tomadores de decisões ou serem capazes de executar um papel ativo neste processo de informações.

Combinação entre técnica e correto processamento das informações fará com que instituições de ensino superior funcionem melhor.

2.2 Planejamento nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras

Uma vez que não existe uma teoria da administração universitária, como revela Keller, (1983), a universidade se vale de modelos e paradigmas criados para outros contextos organizacionais. Assim, modelos de planejamento criados para a área empresarial têm sido transferidos e, em alguns casos, adaptados pela administração para a gestão das universidades. Entretanto, estes modelos e abordagens, quando exercitadas no contexto universitário, não se adaptam às características das organizações universitárias, perdendo muito de sua eficácia e utilidade.

É conhecida a distância entre o planejamento e a ação nas organizações. Castor e Suga (1988) analisaram o hiato entre pensar e agir disseminado nas organizações e destacaram, que esta dicotomia do planejamento e ação, resulta, em grande parte, de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e acerca do trabalho dos planejadores. Não pode passar despercebido, que as estratégias, em geral, referem-se a políticas, decisões, objetivos e ações de médio e longo prazos, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto e resultam de processos de planejamento, como também, emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações.

De acordo com Meyer Jr (2204), autores como Wildawsky (1975), Mintzberg (1994), Castor e Suga (1988) e Weick (1979) destacam as distintas dimensões do planejamento, como ato racional, como ato político e como ato simbólico. O ato racional é caracterizado por ordenar, de forma lógica e racional os objetivos e as ações. Como ato político, salienta que o planejamento depende do apoio e participação dos grupos internos existentes nas organizações. No ato simbólico o planejamento é mais importante por aquilo que simboliza do que por aquilo que faz, é a visão do *status* gerencial. Na prática, há mesclas dessas formando uma complexa combinação de abordagens revelando a dificuldade do gestor desenvolver ações concretas de planejamento em organizações complexas como as universidades.

Baldrige, (1983), Lockwood e Davies (1985) reforça que pela complexidade característica das universidades cujos objetivos são difusos, produtos intangíveis, estrutura burocrática fragmentada e decisões colegiadas, com poder compartilhado, produção centrada no trabalho de especialistas (professores), tecnologia complexa e

vulnerabilidade a fatores ambientais é grande o desafio do planejamento nas IES de passar do campo da idéias para a ação concreta. Há também, como destaca Castor e Suga (1988), a percepção equivocada acerca do planejamento e de seu papel na gestão das organizações.

Uma das características do planejamento estratégico é o exame das relações da organização com o ambiente externo. Observa-se que as políticas educacionais e os fatores econômicos são os elementos que mais influenciam o planejamento e a formulação de estratégias nas universidades, a preocupação com o atendimento às políticas educacionais em razão da forte centralização e regulação do Estado na área da educação superior.

O planejamento, de acordo com Meyer Jr (1988) se constitui em uma função gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro, definindo uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando sua implementação. Segundo o autor, o planejamento implica em comprometimento com a ação. Porém, na prática, é um processo complexo, ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções sem qualquer benefício concreto à organização, exceto aqueles de natureza simbólica.

Para que o planejamento estratégico seja bem sucedido necessário se faz que seja implementado. Fundamental para que o esforço de planejamento produza resultados concretos é a integração entre as ações de formulação e as de implementação, constituindo aí uma das maiores dificuldades dos gestores das instituições de ensino superior. Sem esta integração torna-se impossível a este tipo

de organização conviver num ambiente competitivo e dinâmico e, ao mesmo tempo, cumprir a missão institucional.

A prática do planejamento e gestão estratégica revela a necessidade de se dedicar maior atenção a implementação dos planos produzidos nos gabinetes. Para isso são identificados, a seguir alguns elementos que requerem maior atenção dos gestores das instituições de ensino superior e que representam obstáculos a serem superados no processo de implementação do planejamento estratégico nas IES. Estes fatores são: liderança, definição dos principais objetivos institucionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis e integração entre planejamento e orçamento.

Em termos práticos, a investigação pode oferecer subsídios aos gestores, reitores, pró-reitores, propiciando-lhes condições para o entendimento sobre as limitações e dificuldades inerentes ao processo de planejamento e implementação de estratégias. A compreensão desses entraves contribuirá para a redução da carga de frustração que lhes é imputada, devido ao não atingimento dos objetivos propostos.

2.3 Afinal, o que é Planejamento?

Para Mintzberg (2004), o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos. A necessidade, portanto, não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa, pois o planejamento é um comprometimento com a ação. A idéia de planejamento é a ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento; é o processo de tornar as coisas explícitas.

Meyer Jr. (1988) destaca que “planejar é pensar, programar, fazer planos, controlar, decidir, produzir de forma integrada.” Desta forma, é uma atividade que requer pensar antes de agir, prever, estabelecer metas, projetar, organizar, partindo do pressuposto de que o planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins. Resgata o autor, que “o planejamento é plano de trabalho pormenorizado, função ou serviço de preparação do trabalho”, auxiliando as pessoas na realização e atividades que visam o futuro. Refere-se a uma programação estratégica, que articula e elabora estratégias e visões já existentes, como, integra as ações não planejadas no processo de planejamento da instituição.

As instituições de ensino superior são conhecidas por suas características especiais que as tornam uma organização complexa. Essa complexidade afeta a maneira como as organizações educacionais se estruturam e funcionam, influenciando em especial sua gestão que deve ser mais adequada às especificidades deste tipo de organização.

Para Meyer Jr. e Lopes (2004), as instituições de ensino superior, a exemplo das empresas, necessitam desenvolver seu processo de planejamento, o que implica na formulação e na implementação de estratégias, combinando aspectos técnicos e políticos. Trata-se de um processo demorado, de alto custo cujos resultados são, na maioria das vezes, questionáveis. A formulação de estratégias está consideravelmente separada de sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções aos seus participantes.

Ribeiro (1999) ressalta que “a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer elos de ligação entre meios e fins” pois, toda atividade educacional

necessita, além dos recursos humanos, os recursos financeiros, materiais e físicos. Desta forma, todos os que compõem a organização educacional, alunos, professores, pais, gestores, são agentes do planejamento, cujas informações e partilhas na comunicação devem garantir a dinamicidade teórica e prática da organização para que atinja seus objetivos.

Peterson (1981) revela que o planejamento não é um processo isolado e que precisa contemplar a cultura da instituição como o estilo de sua gestão, a tomada de decisão, nível de participação, eficaz sistema de comunicação para que sua implementação seja eficaz e atenta às necessidades internas e externas. Por isso, é um instrumento de inovação e/ou mudança organizacional quando surgem novas tendências sociais, políticas e econômicas. Para o referido autor, é necessário desenvolver e manter um sistema de informação/comunicação entre os diversos setores e membros da instituição para que no diálogo, compreendam e implementem o planejamento de forma a responder aos fins e à missão da instituição. Desta forma, o que favorece a implementação do planejamento estratégico e as ações estratégicas são a inter-relação entre os membros da organização, sua dinamicidade e envolvimento com os objetivos e fins da mesma. Isso requer conhecimento subjetivo dos valores, crenças e objetivos individuais para que se coadunem aos da organização. A partir daí, tem-se a visão do pensar e do agir estratégico na organização.

2.4 O Pensar e o Agir Estratégico

Um dos pontos críticos no processo de implementação do plano estratégico é a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Mintzberg (1994) faz essa distinção. Meyer Jr (2004) ao refletir em Mintzberg, destaca que o planejamento refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, enquanto o pensamento estratégico, ao contrário, refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade. Isto resulta numa perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização representada por insights ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Reflete também, a tentativa de Ohmae (1988), que examinou as estratégias nas empresas japonesas, registrando que nos negócios assim como em um campo de batalha, o objetivo do estrategista é trazer as condições mais favoráveis para o seu lado, escolhendo o momento certo de atacar ou se retirar, analisando sempre os limites das suas decisões. Além do hábito de análise, o estrategista precisa ter flexibilidade e elasticidade para apresentar soluções realistas para situações em mudança.

Em Quinn e Voyer (2001) percebe-se que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações são fragmentados, evolucionários e intuitivos. Para esses autores, “a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.” Cabe ao gestor combinar o tempo

e as habilidades do planejador com as informações e o conhecimento dos gerentes para que o processo de formulação de estratégias seja adequado para a organização.

Destacando a idéia de arquitetura estratégica, Hamel e Prahalad (1998) acreditam que os gerentes “seniores” precisam gastar boa parte de seu tempo desenvolvendo algo chamado “arquitetura estratégica”, no âmbito da corporação, que venha a estabelecer objetivos que orientam a formação de competências. Uma arquitetura estratégica é um roteiro do futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos.

É necessário que os gestores de IES desenvolvam ações que viabilizem a integração entre o planejamento e sua implantação, entre o planejamento e o pensamento estratégico e entre pensamento e ação estratégica. As estratégias resultam de processos de planejamento como também emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações. Ressalta Porter (1986), que o ponto de partida é ter um objetivo correto. A idéia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial.

Ressaltando o planejamento como uma atividade chave, Hardy e Fachin (2000), tratam em detalhes, a formação de estratégias, examinando ser este o papel do reitor e do diretor de faculdades ou decano de centros. Esses autores revelam que decisões tomadas, transformadas ou não em ações, podem formar um retrato do processo estratégico, sendo formalmente elaborado ou emergente, para alcançar os objetivos da missão.

A prática de planejamento adotada nas universidades tem se caracterizado, na sua quase totalidade, muito mais por ações dirigidas a situações circunstanciais ou episódicas do que por um processo consciente, embasado em abordagem que

contemple os fatores e forças do ambiente, a trajetória desenvolvida pela instituição, sua imagem, suas competências internas e, onde os principais objetivos, prioridades, estratégias e ações são delineados visando à construção do futuro desejado.

É fundamental, portanto, que o esforço de planejamento resulte em importantes decisões, ações e resultados satisfatórios. De outra maneira, como destacam Castor e Suga (1988), o planejamento estará se constituindo em mero símbolo de *status* gerencial ou mesmo um elitismo intelectual de um grupo que domina técnicas e metodologias sem maior conhecimento dos aspectos organizacionais da universidade e práticos do seu planejamento.

Como ressalta Meyer Jr. (1996), em muitos casos estes planos e estratégias se manifestam de maneira formal e escrita, integrando a formalidade das organizações. Em outros casos, os planos são informais e, alguns deles, invisíveis, existentes somente na mente dos administradores, sem qualquer formalização e integração com os diversos níveis e setores da organização.

A atividade de planejamento nas universidades corre o risco de se constituir em caro entretenimento de um grupo de pessoas, sem maiores conseqüências para a qualidade das atividades acadêmicas desenvolvidas em seu interior, afetando sua eficácia e relevância social. Reforça-se, desta forma, uma percepção de que o trabalho do planejamento que se desenvolve nas universidades pode não estar produzindo os resultados esperados, ou ainda, pode não estar produzindo benefícios que compensem seus custos.

A motivação para a implantação de um planejamento estratégico institucional pode partir de um evento favorável, como por exemplo, o crescimento da instituição, pois este crescimento deve ser sustentado, consolidado e verificado constantemente

se está direcionado e caminhando na direção correta. Gianotti (1994, p. 296), destaca como o planejamento estratégico é utilizado em organizações universitárias:

O processo de planejamento estratégico passa, hoje, a ser utilizado em organizações universitárias, no sentido de possibilitar aos seus dirigentes, condições de identificar o modelo de instituição que desejam administrar, os recursos a serem utilizados ou, ainda, a forma de combinar recursos organizacionais com o objetivo de melhor atender às demandas sociais. O planejamento estratégico constitui uma metodologia orientada ao cumprimento de metas, com vistas ao futuro, envolvendo e estendendo-se a todos os segmentos e setoriais de uma organização. Na medida em que o ambiente apresenta-se complexo, maior é a necessidade das instituições estabelecerem planos de desenvolvimento, de se manterem atuantes, eficientes e eficazes para se saírem bem sucedidas num mercado competitivo.(...) planejamento estratégico como um instrumento que auxilia qualquer organização a se manter sensível às mudanças do ambiente interno e externo. As informações quantitativas devem ser consideradas, mas também os dados qualitativos (...).

Em razão do importante papel que as universidades desempenham, gerando grandes benefícios à sociedade, precisa-se conhecer de que forma elaborar e implementar estratégias que dêem resultados.

2.5 Estratégias e sua Importância

Estratégia pode ter muitos significados. Em geral refere-se a políticas, decisões, objetivos e ações de médio e longo prazo que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto. Elas resultam de processos de planejamento como também emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações.

As estratégias são ações pensadas, planejadas ou emergentes que contribuem para que instituições atinjam seus objetivos e sobrevivam num contexto competitivo. Uma vez que o ambiente está em permanente mudança, torna-se impossível ao gestor universitário prever, por meio da programação estratégica, todos os desafios e ações futuras.

Destaca Mintzberg (1994), que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as organizações. É modelo, é plano, é objetivo, é decisão e

posicionamento. Outro aspecto importante é a coerência ao longo do tempo. Todavia, o mesmo autor destaca a existência das estratégias planejadas que podem ou não ser realizadas e estratégias emergentes. As primeiras são produto do esforço do planejamento formalizado na organização, são ações planejadas ou previstas nos planos e projetos, para se alcançar um fim desejado. As segundas resultam da dinâmica das organizações e são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

Um alerta importante é feito pelo autor em relação ao chamar a atenção para o risco do planejamento estratégico confiscar a flexibilidade dos gestores e de outras pessoas que precisam reagir rapidamente às mudanças ambientais e prejudicar o aprendizado resultante do processo intuitivo e artesanal de formação de estratégias.

A palavra estratégia, hoje, é muito influente. Porém, é uma dessas palavras que inevitavelmente se define de uma forma, mas freqüentemente usam-se de outra. Estratégia é um padrão, consistência de comportamento ao longo do tempo. Para uns, ela não passa de uma localização de determinados produtos em determinados mercados, para outros, é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades, ou é uma perspectiva, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Também são vistas como um truque, uma manobra específica.

Estratégia é tomar decisões em conformidade com a perspectiva existente, É um caminho, a forma e a ação estabelecida e adequada para alcançar objetivos organizacionais. Semler (1988) destaca que os tipos de estratégias serão definidos de acordo com os objetivos de sobrevivência, manutenção, crescimento, para o

momento adequado, pois mudar estratégias implica em mudar a cultura organizacional que outra coisa não é que o reflexo de sua personalidade. É necessário, portanto, que a filosofia da organização seja aceita por todos e respeitada por sua solidez para se efetivarem.

Para uma organização sobreviver em novo ambiente, Kotler e Murphy (1981, p.17) reforçam que a mudança da cultura organizacional é essencial, embora seja uma tarefa gigantesca.

2.5.1 As Origens da Estratégia

Para falar das origens da estratégia, Henderson (1985), ressalta o significado da mesma. Estratégia, para o autor, é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. A busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

O mesmo autor reforça o ponto de vista de que a competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida. Quanto mais variado e rico o ambiente, mais potencial de variáveis e maior o número de competidores. Assim, as competições comerciais seguiram do mesmo modelo das competições biológicas, o modelo de mudanças evolutivas graduais. O que diferencia é que os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para agilizar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Isto é, imaginação e lógica tornam possível a estratégia que também requer a compreensão da completa trama da competição natural. A estratégia existe para planejar a evolução de uma instituição. Ela é a busca deliberada de um plano

de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização.

O compromisso estratégico é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado, o que pode acarretar em mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto, o que nos permite afirmar que a estratégia é revolucionária.

Porter (1986), salienta que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. O objetivo estratégico da instituição é encontrar uma posição onde ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Portanto, a ação estratégica é saber escolher o que oferecer e para quem, é estabelecer adequação. A mudança estratégica pode trazer muitas melhorias para a instituição. É importante considerar que existem fatores importantes na formação de estratégia, tais como: os valores gerenciais, suas crenças e preferências, as responsabilidades sociais como a ética da sociedade onde a instituição está inserida e considerar a importância das avaliações internas e externas.

2.5.2 O Processo de Formulação de Estratégias

Muitos sistemas concentram-se em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que leva muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que marca o nosso tempo e que deveriam ser abordadas pelo planejamento. Os sistemas de planejamento podem ser muito eficientes quando orientados por uma profunda compreensão dos elementos da estratégia.

Para se formular uma estratégia, o estrategista pode divisar um plano de ação que poderá incluir: posicionar a empresa com suas capacidades de melhor defesa na competição, influenciar no equilíbrio de forças por meio de estratégias,

melhorando a posição da empresa, sua qualidade e competência, antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com esperança de explorar a mudança com estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo. As tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente. Para uma universidade, isto se aplica, na revisão de seus objetivos, de seus cursos, sua extensão e pesquisa para oferecer à comunidade onde está inserida e à macro comunidade, tendo em vista a globalização, realizações de potenciais humanos, pelo conhecimento, informação e formação que possibilitem o melhor e mais produtivo desenvolvimento da sociedade.

A estratégia em tempo de competição, reforça Ohmae (1988), necessita ser estabelecida inicialmente. Ela precisa tomar forma na determinação em criar valor para os clientes. Por isso, é importante se voltar à finalidade essencial da estratégia. Isto significa voltar-se para um profundo conhecimento do que significa o produto, o conhecimento, e ir em busca de melhores formas de fornecer valor ao clientes e levar a sério a parte estratégica dos gestores.

Todo processo dever ser direcionado. Para isso, precisa-se gerenciar com postura administrativa flexível. Em se tratando de universidades, que constituem um tipo peculiar de organização complexa requerendo formas próprias de planejamento e gestão, podemos dizer que a elas encaixa, o que empresarialmente se diz, a estratégia corporativa, que é o plano geral de uma empresa diversificada.

Ainda não se tem o consenso sobre o que venha a ser a estratégia corporativa e nem como formulá-la, pois uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégias: a de unidade de negócios (competitiva) e a estratégia corporativa (totalidade do grupo empresarial). Uma estratégia corporativa de sucesso tem que

nascer de uma estratégia competitiva e reforçá-la. Ela precisa especificar as condições sob as quais a diversificação vai realmente criar valor para os membros da instituição. Para isto, é necessário: o teste de atratividade, o teste de custo de entrada no setor e o teste de validade da diversificação.

Estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Sua essência é complexa e afeta o bem-estar geral da organização. Ela envolve questões tanto de conteúdo como de processo e não são puramente deliberadas. Elas existem em níveis diferentes, envolvendo vários processos de pensamento, tanto conceituais como analíticos.

A função da estratégia em uma instituição é resolver as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. Com isso percebe-se que as estratégias e o processo de administração estratégica podem ser vitais para as organizações, tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Em Rumelt (1997), forneceu as melhores estruturas de uma estratégia. Precisa ser clara, simples e específica. Ela precisa passar por uma série de testes, destacado a seguir, para ser implantada:

- ◆ Consistência: A estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.
- ◆ Consonância: A estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.
- ◆ Vantagem: A estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
- ◆ Viabilidade: A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

A criação de uma estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado, de acordo com Mintzberg (1989). O autor considera necessário viver as estratégias no futuro, compreendendo-as referindo-se ao passado. A partir dessas afirmações, pretende-se conhecer, com base à literatura, as diversas formas de formação de uma estratégia.

2.5.3 Formação de Estratégia como um Processo Formal

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003), a formação de estratégias como um processo formal se delinea a partir de etapas ou estágios:

- ◆ Estágio de Fixação de Objetivos: quantificação de metas da organização e um meio de controle.
- ◆ Estágio de Auditoria Externa: para avaliar as condições externas e internas da organização. É o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras para poder planejar.
- ◆ Estágio de Auditoria Interna: estudo de forças e fraquezas dentro da organização.
- ◆ Estágio de Avaliação da Estratégia: se presta para elaboração e qualificação, para análise financeira, criação de valor.
- ◆ Estágio de Operacionalização da Estratégia: faz com que as estratégias sejam divididas em subestratégias para serem implementadas, surgindo assim, um conjunto de hierarquias em diferentes níveis, com diferentes perspectivas de tempo.

Todo esse processo gera o planejamento ou o que comumente se chama de controle. A formulação de estratégia é vista como um processo controlado e consciente, onde necessariamente, as estratégias deveriam se tornar explícitas antes de sua implementação formal.

2.5.4 Formação de Estratégia como um Processo Analítico

A formação de estratégia como processo analítico encontra um aprofundamento em Porter (1980). Ao invés de planejador, tem-se um analista, cuja função não é conceber ou formular estratégias, mas selecioná-las. É um calculador estudioso de dados factuais para recomendar ótimas estratégias. Sendo assim, o processo analítico tem algumas premissas tais como:

- ◆ Estratégias são posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado.
- ◆ Contexto é econômico e competitivo.

- ◆ Processo de formulação de estratégia é a seleção de posições genéricas através de cálculos analíticos.
- ◆ Os analistas passam seus resultados aos gerentes que controlam as opções.
- ◆ A partir daí as estratégias serão articuladas e implementadas.

O processo analítico se fundamenta na competitividade, na análise cuidadosa da realidade onde a instituição está inserida, ressaltando que as melhores estratégias são a liderança de custo e a diferenciação.

2.5.5 Formação de Estratégia como um Processo Visionário

A formulação de estratégias, como um processo visionário, é centrada na visão do líder principal. A estratégia é criada ou ao menos expressa na mente do executivo principal. A instituição torna-se sensível aos ditames desse indivíduo, da sua liderança, da sua manobra. Portanto, é uma representação mental de estratégia que segue a preferência de quem está na liderança. É uma idéia que guia toda a atividade da organização, flexível e adaptativa, sugerindo que a estratégia é ao mesmo tempo deliberada (nas linhas amplas e senso de direção) e emergente (nos detalhes para que possam ser adaptados).

Mintzberg (1990) enfatiza esta visão como o pensamento estratégico, afirmando que a visão do futuro tem de estar enraizada na compreensão do passado. Por isso, é necessário ver adiante, ver atrás, ver abaixo, em baixo, ao lado, ver além e, juntando todas essas visões, ver através. Somente assim um pensamento pode ser estratégico.

2.5.6 Formação de Estratégia como Processo Mental

No processo mental de formação de estratégias, os estrategistas são considerados autodidatas. Desenvolvem seus processos de conhecimento através da experiência direta que dá forma ao que eles sabem e o que sabem forma o que fazem. Tem-se, desta forma, duas linhas: uma trata o pensamento e a estruturação do conhecimento como esforço para produzir o mundo enquanto a outra, vê tudo subjetivamente, onde a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Assim, se expressa a formulação de estratégia como um processo mental:

- ◆ A formulação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- ◆ As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, que dão forma de acordo como recebem as informações advindas do ambiente, com possibilidade de modelação e construção.
- ◆ As estratégias são de difícil realização e se realizadas, não atingem o objetivo esperado e ficam difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

O processo mental ainda não é a melhor pedida para instituições, pois assim como a mente pode integrar uma diversidade de informações complexas, pode ao mesmo tempo, distorcer as informações.

2.5.7 Formação de Estratégia como um Processo Emergente

A administração estratégica, de acordo com Lapierre (1980), “deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser administração por mudanças”. Este processo valoriza a participação, a contribuição de pessoas informadas de qualquer parte da organização no processo de estratégia. Este processo de empreendimento interno pode culminar em movimentação estratégica. A estratégia emergente focaliza o aprendizado, reconhece a capacidade da organização para fazer experiências, ter ações isoladas onde o *feedback* pode ser

recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser uma estratégia. É claro que toda estratégia emergente é resultado dos esforços de um líder ou grupo gerencial que a implanta na organização que dela não tinha conhecimento. Assim, várias pessoas interagindo coletivamente podem desenvolver um padrão que se torna uma estratégia.

A formulação de estratégia como processo emergente acontece no aprendizado de toda a equipe numa organização. Assim se expressa:

- ◆ A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo onde formulação e implementação são indistinguíveis.
- ◆ Em geral, é o sistema coletivo que aprende, incluindo nele, o líder, pois em toda instituição existem estrategistas em potencial.
- ◆ Aprendizado acontece de forma emergente, através da necessidade de compreender a ação. As estratégias podem surgir de qualquer lugar e de maneiras incomuns. As que são bem sucedidas, podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes e quando reconhecidas, podem se tornar formalmente deliberadas.
- ◆ A liderança está em gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Isso envolve a elaboração das relações entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.
- ◆ As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado e futuramente como planos de futuro e como perspectiva para guiar o comportamento geral.

A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento que acontece a partir do estímulo, apoio, diálogos, debates, troca de experiências e observações.

Todo processo de formulação de estratégia possui o aspecto deliberado e o aspecto emergente, formando os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se as estratégias que são esculpidas na realidade. Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de formular uma estratégia (MINTZBERG, 2000). Porém, a realidade se encontra entre as estratégias deliberadas e as emergentes.

A Administração Estratégica tem grande importância para o desenvolvimento de toda e qualquer organização. É vasta a literatura que aborda este tema, possibilitando desenvolver estudos que viabilizem uma gestão mais eficiente para cada tipo de organização. Poder-se-ia falar também de estratégia como processo de negociação, processo coletivo, processo reativo e como um processo de transformação, que são também, estudos empreendidos mais recentemente.

Acredita-se que a formulação de estratégias precisa estar rigidamente separada de sua implementação. Uma origina-se na cúpula, a outra acontece em níveis inferiores. Mintzberg (2001), destaca que isto só aconteceria sob duas condições: primeiro, que a formulação terá informações completas e suficientes e, segundo, que o mundo ficará paralisado, ou que, pelo menos, mudará de forma totalmente previsível durante o período de implementação, de modo que não haja necessidade de reformulação.

2.6 Formulação de Estratégias: Técnica e Arte

Um dos temas que tem merecido a atenção dos estudiosos e praticantes do planejamento é o exame das estratégias nas organizações como resultante da aplicação de técnicas de planejamento ou como obra artesanal.

Meyer Jr. e Meyer (2004) destacam que muitos mitos são criados em torno do planejamento os quais conduzem à ilusão ou frustração daqueles envolvidos no processo de planejar e de formular estratégias. Trabalho desenvolvido por Meyer Jr. e Lopes (2003) ressalta a dificuldade e o desafio dos gestores universitários em passar do campo das idéias para a ação concreta e aponta os seguintes mitos presentes nas atividades de planejamento universitário: racionalidade e intuição,

processo e ritual, intenção e ação, informações gerenciais e redes informais, participação e comprometimento.

Para estes autores, muitos desses mitos têm sua origem em modelos moldados para as empresas que tem como premissa básica a racionalidade do comportamento humano. Segundo eles, esses modelos não são adequados à realidade das universidades, sendo essa uma das razões do desencanto com os planejadores universitários, seu trabalho e os resultados que dele decorrem nesse tipo de organização.

Ao examinar o planejamento estratégico nas universidades, Meyer Jr.(1991) destaca que o planejamento estratégico praticado é muito mais do que uma metodologia constituindo-se numa nova forma de administrar que combina exercício intelectual, criatividade e racionalidade e que exige visão de futuro e liderança dos gestores universitários.

2.6.1 A Estratégia como Técnica

Há um entendimento que as estratégias nas organizações são resultantes da aplicação do planejamento estratégico. Nada mais lógico do que imaginar que o processo de planejamento praticado nas organizações produz estratégias que as conduzem rumo ao futuro.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998), durante a maior parte deste século, o planejamento estratégico fazia parte do núcleo do pensamento gerencial, muitas vezes, havia um departamento inteiro dedicado a ele. O planejamento foi adaptado e aperfeiçoado, transformando-se no que parecia ser uma ciência precisa.

O planejamento estratégico adquire um aspecto ainda mais técnico quando se analisa a variedade de abordagens, modelos e técnicas de elaboração do planejamento estratégico. Mintzberg (2004) argumenta que a literatura de planejamento tem oferecido literalmente centenas de modelos de um processo pelo qual a estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada de maneira formal.

2.6.2 A Estratégia como Arte

A produção de estratégia nas organizações também é vista como um trabalho de artesão. Muitos aspectos da gestão e do planejamento, em particular, não conseguem ser explicados utilizando-se somente a análise racional. Os desafios do contexto, os limites da abordagem racional, a complexidade que se constitui o trabalho em organizações complexas como as universidades e a própria natureza dos problemas do cotidiano são fatores que fazem com que os estrategistas busquem na criatividade a fonte inspiradora para a formulação das estratégias. Com isso, possibilitará a organização se posicionar num ambiente competitivo.

Assim, a formulação de estratégias envolve, essencialmente, aspectos intuitivos intangíveis que são fundamentais para sua elaboração. Como artesão o estrategista deve solucionar o problema de conhecer as capacidades da organização para pensar profundamente sua direção estratégica. Da mesma forma que um escultor deve gerenciar sua arte os gestores também devem criar artesanalmente suas estratégias. Utilizando forma metafórica o autor destaca “... os gerentes são os artífices e a estratégia é a sua argila...” (MINTZBERG IN: MONTGOMERY e PORTER, 1998, P.420).

Desta forma, a intuição, a criatividade e a curva de experiência auxiliam os administradores a solucionarem problemas de forma mais rápida e eficiente. No processo de formulação de estratégia, o uso da intuição também se reveste de grande importância, já que muitas vezes o racionalismo não consegue dar respostas a tudo.

2.6.3 Formulação de Estratégia: Técnica e Arte

Ao se examinar a literatura na área da gestão organizacional constata-se o domínio dos critérios da racionalidade nos modelos, teorias e abordagens propostas. Na literatura da área da administração há o predomínio de modelos gerenciais que se orientam pelo raciocínio lógico e por relações lineares orientadas por modelos racionais. Mais recentemente, a teoria contemporânea ressalta a importância e o valor do senso comum, dos instintos, das percepções, da experiência e da criatividade.

Passa-se a destacar a dimensão intuitiva ou ilógica que influencia as ações nas organizações. Sabe-se que a dinâmica organizacional é movida muito mais por fatores psicológicos e subjetivos do que fatores objetivos e racionais. Neste particular, Pfeffer (1992), destaca que os seres humanos são influenciados pela razão, mas são movidos pela emoção.

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores muita criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste particular, os modelos gerenciais

racionais e analíticos disponíveis não têm sido muito úteis aos gestores universitários ao tratarem com a complexidade, as ambigüidades, os paradoxos, a subjetividade disseminada nas organizações universitárias.

Castro (1988) faz ressalvas à utilização da intuição e lembra que o planejamento intuitivo só poderá ser adequado para horizontes muito curtos e situações simples, não devendo ser o único a fazer a condução de uma organização, podendo ter sucesso se o ambiente for estável.

A exemplo das empresas, o esforço de planejamento nas universidades, combina racionalidade e intuição, aspectos racionais, políticos e simbólicos, exigindo dos gestores domínio de técnicas e habilidade de lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária. Como ressalta Motta (1991), a formulação de estratégias e a construção do futuro de qualquer organização resultam de ações orientadas por uma abordagem racional-analítica e uma abordagem intuitiva, não racional, envolvendo intuição, subjetividade, emoção, experiência, criatividade e inovação.

Somente desta forma os gestores conseguirão implantar um processo de planejamento que oriente o trabalho na organização e, ao mesmo tempo, respeite a autonomia dos indivíduos e grupos presentes na área acadêmica e os motive a produzir e contribuir para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária.

Ao examinar a estratégia nas universidades americanas, Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. Nesta condição o planejador universitário terá de reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal, combinando análise racional, manobras políticas e interações

psicológicas, com participação e grande dose de tolerância para combinar interesses organizacionais e pessoais para produzir estratégias exigidas pelo contexto competitivo.

De acordo com Meyer Jr. e Meyer (2004), para os gestores universitários cumprirem o seu trabalho, frente à complexidade das universidades e os desafios que elas enfrentam, necessitam desenvolver competências técnicas, políticas, e as habilidades de um artesão, pois estarão lidando com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas neste tipo de organização, pois a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento que acontece a partir do estímulo, apoio, diálogos, debates, troca de experiências e observações.

2.7 Importância das Estratégias nas Instituições de Ensino Superior

Pelas suas múltiplas finalidades de ensino, extensão e pesquisa, as IES são consideradas como organizações. Meyer Jr. (1991), ressalta que o tipo peculiar de organização complexa que é a educação brasileira requer formas próprias de gestão, que busque soluções alternativas para se adequar à realidade em constante mutação. Os gestores universitários necessitam desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas para a sobrevivência da instituição num ambiente competitivo e de profundas transformações. A estas respostas pode-se chamar estratégias.

O potencial universitário de resposta às necessidades surgidas na sociedade pela sua constante mudança e desenvolvimento está vinculado à formulação e uso de estratégias que permitam a IES manterem-se fiéis à sua missão e, ao mesmo

tempo, progredirem na concretização de seus objetivos. Sem estratégias adequadas, as universidades perdem competitividade e poderão comprometer seu futuro, pois as estratégias estão vinculadas à políticas, decisões, objetivos e ações de médio e longo prazos, emergindo de situações da própria dinâmica gerencial das instituições.

Meyer Jr. (1988), ao referir-se sobre o planejamento, destaca que planejar é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, buscando articular e elaborar estratégias e visões já existentes, integrando no planejamento, as ações executadas sem antes terem sido planejadas. Ressalta-se com isso que as IES necessitam desenvolver estratégias para enfrentarem os desafios e aproveitarem das oportunidades que surgirem no ambiente em que atuam, mantendo-se no topo frente à competitividade enfrentada neste ambiente. Porém, para a complexidade própria desse tipo de organização, a formulação e implementação de estratégias não podem prever todos os desafios e ações futuras por meio de programação estratégica, como não podem ficar esperando surgir necessidades e emergências. O planejamento é importante para que a instituição visualize seu futuro, mesmo que o planejado não se concretize.

Conforme Meyer Jr. e Mugnol (2004), um dos aspectos principais da atuação das instituições educacionais são as estratégias desenvolvidas para se tornarem competitivas. As IES competem por prestígio, reputação acadêmica, alunos, professores e recursos. Grande destaque se dá ao investimento na qualificação do pessoal com programas de desenvolvimento das pessoas que trazem significativos resultados para o desenvolvimento institucional.

Hardy e Fachin (2000), tratam em detalhes, a formação de estratégias, examinando ser este o papel do reitor e do diretor de faculdades ou decano de

centros. Esses autores revelam que decisões tomadas, transformadas ou não em ações, podem formar um retrato do processo estratégico, sendo formalmente elaborado ou emergente, para alcançar os objetivos da missão.

Como revela Keller (1983), uma vez que não existe uma teoria da administração universitária, a universidade se vale de modelos e paradigmas criados para outros contextos organizacionais, usando muitas vezes, o modelo gerencial empresarial, adaptando-os para este tipo de organização. De acordo com Kotler (1998), é relevante a importância de estratégias nas universidades na perspectiva da qualidade e preço no atendimento ao público que a elas recorrem, pois a satisfação do consumidor, destaca o autor, resulta no desempenho da empresa que atende suas expectativas. Assim, a gestão das instituições de ensino superior necessita desenvolver estratégias que conciliem a diversidade de cursos e seus programas com os recursos disponíveis.

Keller (1983) ainda destaca que o planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. Nesta condição o planejador universitário terá de reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal, combinando análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância para combinar interesses organizacionais e pessoais para produzir estratégias exigidas pelo contexto competitivo.

3 METODOLOGIA

3.1 Problema de Pesquisa

A presente pesquisa concentrou-se na formulação de estratégias, isto é, como surgem as estratégias desenvolvidas na Universidade do Sagrado Coração. Este estudo foi desenvolvido com o propósito de buscar resposta para o seguinte problema de pesquisa:

“São as ações estratégicas resultantes do planejamento formal praticado na Universidade do Sagrado Coração?”

3.2 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Para (GOODE e HATT, 1969, p.422), o estudo de caso é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. De outra forma, Tull (1976, p 323) destaca que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Para Bonoma (1985, p. 203) o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Yin (1989, p.23) apresenta um conceito mais amplo destacando que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, é mais técnica e, segundo o mesmo autor, ajuda a

compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa.

3.3 Delimitação da Pesquisa

Este estudo tem como foco as estratégias desenvolvidas pela Universidade do Sagrado Coração. Assim, não se constituíram em objetivo deste estudo ou não integram a este foco:

- os fatores que interferem no planejamento desenvolvido;
- as contribuições ou benefícios do planejamento;
- a avaliação do planejamento
- as interfaces entre planejamento e o processo decisório.

3.4 Coleta de Dados

Após prévio contato, no mês de março de 2005, foram enviados 50 questionários à universidade, determinando um tempo de 20 dias para se obter o retorno. Retornaram 21 questionários, respondidos por pessoas chave da instituição, que estão a seguir relacionadas:

DIRIGENTES	NÚMERO
Reitora	01
Pró-Reitoria Acadêmica	01
Pró-Reitoria Comunitária	01
Diretora de Centro	01
Coordenadores de Cursos	17
TOTAL	21

3.4.1 Tipos de Dados

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dados de duas fontes de coleta de dados: a fonte primária e a fonte secundária. Os dados de fonte primária constou da aplicação de questionários semiestruturados, utilizados como instrumento para a entrevista. Procurou-se captar a percepção dos dirigentes universitários em relação ao planejamento como tal e ao planejamento estratégico. Também se procurou identificar, segundo a percepção dos gestores, o que resulta do processo de planejamento formal, mais especificamente as razões para a adoção desses processos pelas IES, a metodologia de implementação do mesmo para verificar se as ações estratégicas são ou não resultantes do planejamento formal praticado.

Os dados de fonte secundária foram provenientes da análise de documentos organizacionais relativos ao planejamento formal como planos, projetos, programas, relatórios, dentre outros, seguindo roteiro pertinente ao questionário.

A investigação de como se manifesta o planejamento ocorreu mediante análise documental, com base a documentação proveniente de fontes secundárias, a saber, os planos, projetos, programas, relatórios, entre outros.

A investigação dos resultados do planejamento formal constou de entrevistas estruturadas, com roteiro de pesquisa, de questionários com perguntas fechadas, a partir de afirmações sobre indicadores da temática do estudo. Foram ainda utilizados respondentes-chaves.

O nível de análise caracteriza-se como “organizacional”, tendo como unidade de análise a percepção dos dirigentes universitários, reitor, pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas, ou ocupantes de posições equivalentes à prática de

planejamento, em especial quanto à formulação de estratégias na Universidade, foco deste estudo.

A comparação dos resultados obtidos pela fonte primária (percepção), com os fornecidos pela fonte secundária (documentos), obteve-se os dados necessários para responder à questão central e às questões de pesquisa que nortearam este trabalho.

3.5 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

O desenvolvimento do estudo de caso foi composto pelas seguintes partes:

- Questionário testado pela equipe de Professores que compõem a Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da área de Educação, Mestrado, PUC PR;
- Questionário aplicado;
- Respondentes chaves;

No início foi feito um levantamento da documentação existente sobre a concepção de planejamento. Foram analisadas as atas das reuniões dos Conselhos Superiores, Estatutos, Normas, Regimento, PDI.

A análise documental foi dividida em dois grandes grupos que estão abaixo relacionados:

- a) Documentação Geral;
- b) Instrumentos

a) Documentação Geral

A documentação geral diz respeito à universidade como um todo. Os documentos gerais analisados foram:

- Estatuto da Universidade;
- Relatório Final da Gestão;
- Regimento Geral da Universidade.

b) Instrumento

Com o propósito de verificar se as ações estratégicas utilizadas pela Universidade foco de estudo são resultantes do planejamento formal, ou resultado de ações emergentes na instituição, foi aplicado um questionário elaborado pela equipe que integra o projeto de “Estratégias na Universidade” do grupo de pesquisa “Teoria e Prática da Gestão Intermediária” do Programa de Mestrado em Educação da PUCPR, à população definida no item 3.4. Foram realizadas entrevistas não estruturadas para respondentes chaves, tais como Reitor, Pró-Reitores e Coordenadores de Cursos.

b-1 Questionário: O questionário foi organizado em seis partes, com 25 questões, visando obter a percepção dos dirigentes da USC em relação ao uso de estratégias em universidade.

O questionário que se encontra em [ANEXO A](#), foi dividido da seguinte forma:

1ª Parte – Dados pessoais do respondente: cargo que ocupa; tempo de serviço na instituição; idade; sexo e escolaridade.

2ª Parte - Dados Institucionais: Nome, Endereço, Telefone e E-mail.

3ª Parte - Questões Gerais – Estas questões (1-4) procuraram identificar a percepção dos dirigentes sobre o entendimento acerca do que seja planejamento; razões para a adoção do planejamento pela instituição; planejamento e estratégia; e resultados obtidos pelo planejamento.

4ª Parte – Razões para a adoção do Planejamento pela Instituição – questões (5–9), procuraram identificar os principais elementos desencadeadores do planejamento na instituição, direcionamento das ações, fatores internos e externos considerados no planejamento e documentos resultantes do processo de planejamento.

5ª Parte - Planejamento e Estratégia – questões 10 – 14, procuraram identificar o significado da estratégia institucional, principal estratégia, posicionamento estratégico, formulação e decorrência das estratégias desenvolvidas pela instituição e o que facilitou a execução do planejamento.

6ª Parte – Resultados obtidos pelo planejamento – questões 15 – 24, procuraram identificar a integração ou discrepância entre o plano formal e as estratégias praticadas, e de que forma acontece acompanhamento do plano, dos resultados práticos obtidos e a caracterização da integração entre as prioridades estratégicas e orçamentárias.

A questão 25, questão aberta procurou identificar o impacto do planejamento e seus resultados na instituição.

A seguir foi realizada a análise documental. Com base na análise foi feito o relatório final, onde se procurou responder ao problema central da pesquisa.

Procedeu-se a análise dos seguintes documentos:

b-2 Análise do Relatório Final da CPA – Comissão Própria de Avaliação

(ANEXO F)

b-3 Análise dos Relatórios de Atividades: como parte da análise documental está a avaliação dos relatórios de atividades realizadas pelos Centros e Pró-Reitorias. Dentre os relatórios pesquisados, estão os relacionados a seguir:

b-4 Entrevistas: Os respondentes-chaves foram entrevistados com o objetivo de checar algumas informações contidas no questionário e de levantar o que foi

realizado do planejamento e o que se decidiu por estratégias emergentes. Ressalta-se, aqui, a importância do contato pessoal entre entrevistado e entrevistador. O contato permite ao pesquisador um envolvimento maior com a pessoa entrevistada e a estrutura do setor por ela administrado.

3.6 Definição dos Termos

Alguns termos são críticos neste trabalho e possuem um significado muito específico neste estudo, a saber:

a) Percepção

Interpretação dada pelo indivíduo às situações. É a forma ou maneira como as pessoas vêem um determinado acontecimento ou fato. Fatores como atitude, valores, motivos, experiências, contribuem para moldar a percepção. (Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 3.ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro.)

b) Planejamento Estratégico

É um processo que orienta o cumprimento de metas, com vistas ao futuro, um instrumento que auxilia qualquer organização a se manter sensível às mudanças do ambiente interno e externo. Constitui numa nova forma de administrar que combina exercício intelectual, criatividade e racionalidade exigindo visão de futuro e liderança dos gestores universitários. O planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. (MEYER JR. 1998)

c) Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo a

capacidade de síntese dos gestores, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização. Combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. (MINTZBERG, 1994).

d) Estratégias

As estratégias são ações pensadas, planejadas ou emergentes, que respondem a necessidades ou situações das instituições, possibilitando atingir seus objetivos e sobreviver no ambiente em que estão inseridas. É modelo, é plano, é objetivo, é decisão e posicionamento, com coerência ao longo do tempo. Elas resultam de processos de planejamento como também emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações. A idéia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial. (MINTZBERG, 1994).

e) Estratégias Planejadas

Estratégias planejadas são produto do esforço do planejamento formalizado na organização, são ações programadas ou previstas nos planos e projetos, para se alcançar um fim desejado. (MINTZBERG, 1994).

f) Estratégias Emergentes

As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição, resultam da dinâmica das organizações e são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. (MINTZBERG, 1994).

g) Decisão

Escolha de uma alternativa de ação visando a solução de um problema ou alcance de um determinado fim. Deliberar a respeito de situações previsíveis e

imprevisíveis para que possa atingir a meta proposta. (Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 3ª ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro.)

3.7 Tratamento Estatístico

Utilizou-se para a coleta de dados, um questionário com 25 perguntas, contendo as questões com a seguinte estrutura:

- a) Questões abertas, onde o respondente coloca sua percepção sobre o assunto. As questões de número 16, 17, 19, 20, 22 e 23 foram elaboradas com esta estrutura.
- b) Questões de dupla possibilidade, onde a pessoa entrevistada apenas concorda (sim) ou discorda (não) do assunto perguntado. As questões 15, 18 e 21 foram elaboradas desta maneira.
- c) Questões com múltipla escolha, onde cada pesquisado assinala apenas uma alternativa como resposta, dentro das 5 (cinco) possibilidades existentes. A “letra e” é sempre reservada para “outra. Explique”, ficando a critério de cada respondente a justificativa da resposta. O restante do questionário foi elaborado desta maneira.

Foi feito um pré-teste do questionário pela equipe de Pesquisa da Linha de Políticas e Gestão Universitária do Mestrado em Educação da PUC PR, no mês de setembro de 2004. Após alguns ajustes, o questionário foi considerado satisfatório.

O pacote estatístico utilizado na tabulação dos dados foi o “SPHINX”, nos meses de maio/junho de 2005, para realizar este trabalho. Basicamente foram determinadas as tabelas de distribuição de frequência simples de cada questão.

3.8 Limitações

3.8.1 Com relação ao método

Como para toda metodologia, o estudo de caso apresenta pontos positivos e negativos. Os mesmos devem ser considerados para que não ocorram distorções que invalidem a análise feita. Os pontos a serem considerados são:

- a) O estudo de caso tem poder de generalização limitado;
- b) Depende da percepção individual dos pesquisadores, considerando os fatores intrínsecos da pessoa humana. Poderá apenas aspirar à cientificidade se integrado a um processo global de pesquisa.

3.8.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo

Encontrou-se um ambiente aberto, propício à pesquisa, por ser uma instituição pertencente à Mantenedora do Instituto à qual a pesquisadora pertence. Embora os meios eletrônicos, supostamente pudessem agilizar o processo, houve dificuldades de contato e comunicação quanto a distância, porém, não quanto à sensibilidade em relação ao objetivo da pesquisa e da sua importância.

O acesso à documentação necessária não trouxe dificuldades, já que a pesquisa contou com a colaboração da Pró-Reitoria Acadêmica da USC.

3.9 Perfil da Instituição Foco de Estudo

A Universidade do Sagrado Coração (USC), sediada em Bauru (SP), é uma instituição particular, Católica, Confessional e Comunitária, mantida pelo Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus – IASCJ, que vem se destacando no cenário do ensino superior em contexto brasileiro. Foi criada, na década de 50, atendendo à solicitação e aos anseios de D. Henrique Golland Trindade, Bispo da Diocese na época.

Inicialmente, seu objetivo foi oferecer ensino superior direcionado à formação profissional, intelectual e espiritual de jovens da região. Como primeira Diretora, a Irmã Arminda Sbríssia, dedicou-se a projetar e consolidar a constituição física, jurídica e institucional da sua primeira unidade – a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Sagrado Coração de Jesus (FAFIL), em 1953, com a oferta de cursos de graduação em Letras, Pedagogia, Geografia e História.

No ano de 1980, resultante da união da antiga FAFIL da Faculdade de Música Pio XII (FACMUS) e da Faculdade de Enfermagem (FESC), surgem as Faculdades do Sagrado Coração (FASC). Em 1986, constituiu-se formalmente a Universidade do Sagrado Coração (USC).

A Missão da USC acha-se definida em concordância com a Constituição Apostólica *Ex Core Ecclesiae* como sendo:

Procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação de saber para o bem da sociedade, concretizada e especificada à luz da sua identidade, da realidade do país e das necessidades da região de Bauru, para oferecer um espaço educativo de formação de profissionais, de produção e significação de conhecimentos e de prestação de serviços orientados à promoção da pessoa.

1- A FAFIL foi legitimada em 20 de outubro de 1953, pelo Decreto n.º 34.291, reconhecida como Faculdade em 20 de novembro de 1956, pelo Decreto n.º 40.486 e declarada de utilidade pública em 18 de dezembro de 1958.

2- Passa-se a ser FASC - Faculdades do Sagrado Coração em 1980 - Parecer CEF n.º 1402 / 80.

3- Torna-se USC - UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO - 29 de abril/1986, Portaria n.º. 294/86. (Identidade e Missão. Bauru, 1998, p.14)

Após 14 anos do seu reconhecimento como Universidade e atendendo às suas finalidades, a Universidade do Sagrado Coração oferece 30 Cursos de Graduação em diferentes habilitações e 11 cursos de pós-graduação. Estes últimos são considerados uma tradição, pois, foram projetados logo após a colação de grau da 1.ª Turma de Licenciados, em 1958, quando em reunião da Congregação, incluiu-se em pauta a abertura de cursos de especialização. Tais cursos foram oficializados em 1968, tendo-se implantado também a Pós-Graduação *Stricto Sensu*, com o objetivo de formar professores de alto nível e estimular o desenvolvimento da pesquisa científica.

Concomitantemente, iniciou-se a ousada experiência, para a época, de um Curso de Mestrado em Geografia, configurando-se assim a institucionalização e consolidação da Pós-Graduação como área de atuação na USC. Por outro lado, a USC procurou estabelecer a promoção e a realização da pesquisa como um dos aspectos mais importantes da tríada que a caracteriza como uma espaço de ensino, pesquisa e extensão.

A partir de uma atuação mais consolidada dos setores de Pesquisa e Pós-Graduação, sentiu-se a necessidade da criação, em 1980, da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação, cuja finalidade básica era desenvolver, orientar e coordenar as atividades de pesquisa, propiciando às equipes de pesquisadores e aos alunos o envolvimento com essas lides.

Na década de 80, embora as atividades de pesquisa e pós-graduação tenham sido ainda discretas, destacam-se os eventos de lançamento das publicações Pesquisas Realizadas: 1954-1988 e Revista Salusvita (1982), além da realização do 1.º Fórum de Debates sobre Pesquisa, implementação do Concurso Aluno-Pesquisador (1985) e do II Seminário das Novas Universidades Brasileiras (1987). Essas iniciativas aliadas a outras medidas de fortalecimento da pesquisa e pós-graduação na USC, possibilitam o alcance de liderança ao lado das demais Universidades Brasileiras, fazendo com que se tornasse uma condição imprescindível, a criação do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), face ao crescimento, reconhecimento e representatividade junto aos órgãos de fomento à pesquisa e pós-graduação, tais como: FAPESP, CNPq, CAPES e outros.

A formação do aluno vai além dos conteúdos teóricos, passa por uma base de conhecimentos preocupada com a capacitação integral do ser humano. O clima universitário contagia a todos. Os espaços são tomados pelos projetos culturais, apresentações e reuniões dos diversos grupos que compõem a comunidade universitária. A USC incentiva um manancial de cultura, entretenimento, saúde, tecnologia. É uma Universidade completa na essência e nas ações comunitárias. Seu saber se expande também pela EDUSC que está entre as melhores Editoras Universitárias.

A Universidade é regida pela Legislação Federal de Ensino, pelo Estatuto da Mantenedora, na esfera de suas atribuições, pelo Estatuto da Universidade, pelo Regimento Geral da Universidade, por Atos Normativos Internos, pela Resolução do Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão e pelos Regulamentos dos Centros e Órgãos que a integram.

A USC é estruturada em Departamentos, coordenados por Centros, podendo manter, na área de sua influência cultural, cursos e extensões de seus cursos e outras atividades regulamentadas pelos órgãos competentes, observadas as prescrições legais. Devem visar a integração do ensino, pesquisa e extensão, a racionalidade da organização, a plena utilização de recursos materiais e humanos e a flexibilidade de métodos e critérios. A Universidade é composta por:

Órgãos da Administração Superior ([ANEXO B](#))

- 1.1 Chancelaria
- 1.2 Conselho Universitário (CONSU)
- 1.3 Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)
- 1.4 Reitoria

Órgãos Setoriais

- 2.1 Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH)
- 2.2 Centro de Ciências Biológicas e Profissões da Saúde (CCBPS)
- 2.3 Centro de Ciências Exatas e Naturais (CCEN)
- 2.4 Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG) e
- 2.5 Instituto Superior de Teologia (IST).

Órgãos de Administração Acadêmica e dos Centros

- 3.1 Conselho Interdepartamental;
- 3.2 Diretoria e
- 3.3 Departamentos

Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão

- 4.1 Departamentos

Órgãos Suplementares

Além dos Centros, a Universidade dispõe de outros Órgãos Auxiliares do ensino, da pesquisa, da extensão, bem como de coordenação dos serviços prestados à Comunidade e Órgãos Suplementares como Biblioteca, Clínicas, Laboratórios e Colégio de Aplicação.

1. Órgãos de Administração Superior

1.1 Chancelaria: a função de Chanceler é exercida pela Provincial do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus no Estado de São Paulo e, em suas ausências ou impedimentos, pela sua substituta estatutária, ou por sua delegada. Compete ao Chanceler nomear e indicar o Reitor, nomear representantes da Entidade Mantenedora para o Conselho Universitário, zelar pelo respeito à integridade dos princípios da doutrina e da moral católica, pela preservação dos ideais clelianos e para que a USC mantenha-se fiel à sua missão e aos seus fins, presidir reuniões de quaisquer órgãos e que compareça e assinar títulos honoríficos outorgados pela Universidade.

1.2 Conselho Universitário (CONSU): órgão máximo de natureza normativa, deliberativa, jurisdicional e consultiva da Universidade. É composto pelo Reitor, que o preside, Vice-Reitor e Pró-Reitores, 2 (dois) representantes da Mantenedora, pelos 3 (três) Diretores dos Centros, 2 (dois) Docentes representantes de cada Centro, 2 (dois) representantes da Comunidade, 2 (dois) representantes dos Servidores da Universidade, pelo Coordenador Geral da Pastoral Universitária e pelos 4 (quatro) representantes estudantis, escolhidos na forma do Estatuto e do Regimento Geral.

- 1.3 Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CONSEPE):** órgão superior que supervisiona, orienta e coordena o ensino, a pesquisa e a extensão em toda a Universidade. É constituído pelo Reitor que o preside, Vice-Reitor e Pró-Reitores, pelos 3 (três) Diretores dos Centros, por 1 (um) Coordenador Didático dos Cursos, 2 (dois) representantes Docentes de cada Centro, eleitos por seus pares, 3 (três) Coordenadores de Curso, eleito por seus pares, pelo Coordenador Geral da Pastoral Universitária e pelos 3 (três) representantes estudantis, na forma estabelecida no Estatuto e no Regimento Geral.
- 1.4 Reitoria:** órgão que superintende, coordena e fiscaliza todas as atividades universitárias. É exercida por um Reitor, nomeado pelo Chanceler, com mandato de 4 (quatro) anos, permitida a recondução. É auxiliado pelo Vice-Reitor e por no mínimo 2 (dois) e no máximo 6 (seis) Pró-Reitores conforme as necessidades e o planejamento o exigem.

3.9.1 Cursos Oferecidos pela USC

Atualmente, a USC conta com 36 cursos de graduação, cursos de especialização e mestrado, Biblioteca com mais de 120 mil livros, uma dezena de clínicas de saúde, laboratórios especializados, corpo docente competente e uma filosofia sólida. A Universidade do Sagrado Coração (USC) é uma das maiores instituições comunitárias do Brasil, distribuindo projetos de extensão universitária em Bauru e região.

CURSOS - GRADUAÇÃO

CURSOS	Nº. ALUNOS
ADMINISTRACAO (270)	270
ANALISE DE SISTEMAS (260)	260
BACH. EM BIOLOGIA (18)	18
BACH. EM GEOGRAFIA (49)	49
BACH. EM HISTORIA (39)	39
BACHAREL EM QUIMICA (17)	17
BIOLOGICAS. ÁREA MÉDICA (BACHARELADO) (223)	223
CCS. MAT. (210)	210
CCS. QUIM. (250)	250
CCS.HAB.BIOL. (220)	220
CIENCIA DA COMPUTACAO - BACHARELADO (262)	262
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO - LICENCIATURA (263)	224
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS: ÁREA AMBIENTAL (BACHARELADO) 224	224
CIENCIAS BIOLOGICAS (BACHARELADO) (222)	222
CIENCIAS BIOLOGICAS (LICENCIATURA) (221)	221
CS-HAB JORNALISMO (300)	300
CS-PUBLIC.PROPAGANDA (310)	310
CS-REL.PUBLICAS (320)	320
ED.ART.-ART.CEN. (140)	140
EDUC.ART.-MUSICA (130)	130
ENFERMAGEM (90)	90
ESPECIAL III (203)	203
FARMACIA (180)	180
FARMACIA (186)	186
FARM.BIOQU. (183)	183
FILOSOFIA (171)	171
FILOSOFIA (170)	170
FISIOTERAPIA (280)	280
FONOAUDIOLOGIA (80)	80
FORM. DE PSICOLOGO (21)	21
GASTRONOMIA (604)	604
GEOGRAFIA (40)	40
HAB.ADM.ESCOLAR (61)	61
HAB.BIOQ.ANAL.CL. (181)	181
HABILITAÇÃO EM ESPANHO (156)	156
HISTORIA (30)	30
INSTRUMENTO (129)	129
INSTRUMENTO - CONTRABAIXO (12907)	12907
INSTRUMENTO - GUITARRA (12906)	12906
INSTRUMENTO - PIANO (12901)	12901
INSTRUMENTO - SAXOFONE (12904)	12904
INSTRUMENTO - VIOLINO (12908)	12908
INSTRUMENTO BATERIA (12903)	12903
INSTRUMENTO VIOLÃO (12902)	12902

LETRAS PORT. INGLES (160)	160
LETRAS PORTUGUES (150)	150
LETRAS PORTUGUES-ESPAÑOL - LICENCIATURA PLENA (155)	155
MATEMATICA (211)	211
MUS ED MUSICAL E LICENCIATURA (342)	342
MUS EDUC MUSICAL (340)	340
MÚSICA - CANTO LÍRICO (343)	343
MUSICA - HAB. REGENCIA(BACHAREL) (341)	341
NUTRICAÇÃO (100)	100
ODONTOLOGIA (190)	190
PEDAG.HAB.MAG.ENS.ME (70)	70
PED.HAB.MAG./ADM.ESC (71)	71
PSICOLOGIA (20)	20
PSICOLOGIA: FORMAÇÃO (22)	22
QUIMICA (251)	251
QUIMICA (252)	252
SECRETARIADO EXC BILINGUE (BACHAREL) (231)	231
SECRETARIADO EXECUTIVO (605)	605
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (261)	261
TERAPIA OCUPACIONAL (330)	330
TRADUTOR (240)	240
TRADUTOR (BACHAREL) (241)	241
TURISMO (290)	290
TOTAL DE MATRICULADOS	4624

Atualmente, a USC possui 333 professores.

CURSOS PÓS-GRADUAÇÃO

Lato Sensu	
Especializações:	CIÊNCIAS SAÚDE E BIOLÓGICAS
	Cirurgia e Traumatologia Bucocomaxilofacial
	Linguagem
	Audiologia
	Ortopedia e Traumatologia
	Centro-cirúrgico, Centro de Material e Sala de Recuperação pós-anestésica
	Saúde Pública
	Saúde e Trabalho
NOVOS CURSOS:	Saúde da Família
	Nutrição Clínica
	Saúde Mental
	Enfermagem Obstétrica
	Endodontia (especialização)
	Cirurgia e Traumatologia Bucocomaxilofacial

Aperfeiçoamentos	Audiologia Clínica
	Fluência e disfluência
	Aperfeiçoamento em Fonoaudiologia e Cirurgia Ortognática Linguagem adulto
	Linguagem infantil
	Linguagem escrita
Vestibulometria	Voz clínica e voz profissional
	A Órtese como recurso terapêutico no tratamento de portadores de disfunções físicas
	Atendimento Clínico e Educação T.O.
	Fisioterapia Desportiva
EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	
Atendimento odontológico do bebê	
Dentística	
Atendimento ambulatorial ao paciente especial	
Clínica Integrada em Odontologia	
EDUCAÇÃO CONTINUADA	
Pós-graduação Continuada	Ortodontia Avançada para Correção Cirúrgica das Deformidades Dentofaciais
FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS	
Especializações	Educação Especial e Práticas Inclusivas
	Educação Infantil
	Psicopedagogia
	Diversidade Cultural e Urbanismo no Brasil do século XX
	História e Filosofia das Ciências
	Informática Educativa
Aperfeiçoamento	Cursos de Capacitação
CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS	
Especializações	Matemática: Novas Dimensões da Prática Educativa
	MBA – Gestão Estratégica em Marketing
	Tecnologia da Informação Aplicada à Web
CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS	
Especializações	Comunicação nas Organizações
	Formação de Educadores em Turismo

STRICTO SENSU - Mestrado
CIÊNCIAS DA SAÚDE E BIOLÓGICA
Programa de Mestrado em Odontologia Área de concentração: Dentística Restauradora Área de concentração: Implantologia Área de concentração: Cirurgia e Traumatologia BMF Área de concentração: Saúde Coletiva Programa de Mestrado em Biologia Oral

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar a percepção dos dirigentes da USC em relação ao planejamento estratégico e implementação das ações estratégicas. Também está inserido nesta análise, fazer um paralelo entre a percepção e a prática dos mesmos dirigentes em relação ao processo de planejamento desenvolvido na Instituição. A prática foi verificada através da análise documental e observações da pesquisadora. Para fazer a análise da percepção e o paralelo, foi utilizado a mesma estrutura do questionário respondido pelos dirigentes. As respostas do questionário estão resumidas no [ANEXO D](#).

4.1 Percepção em Relação ao Planejamento

4.1.1 Identificação

A USC tem o perfil de instituição comunitária, e dirigida, basicamente por mulheres, como se observa nas tabelas a seguir, somando um índice de 85,7%.

PERFIL DOS DIRIGENTES

TABELA 1

TIPO DE INSTITUIÇÃO		
Tipo	Qt. cit.	Freqüência
Pública	0	0,0%
Comunitária	21	100%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 2

GENERO DOMINANTE		
Sexo	Qt. cit.	Frequência
Masculino	3	14,3%
Feminino	18	85,7%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Na identificação dos respondentes, a USC vem desenvolvendo sua missão com empreendedorismo e constante qualificação de seus profissionais. A titulação é fortemente concentrada no grau de doutor (61,9%) e mestre (38,1%), revelando nível elevado de formação dos gestores da universidade.

TABELA 3

TITULAÇÃO		
Escolaridade	Qt. cit.	Freq.
Superior	0	0,0%
Mestrado	8	38,1%
Doutorado	13	61,9%
Pós-doutorado	0	0,0%
Especialização	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Destacou-se também o tempo de serviço dos profissionais na instituição, somando um percentual de 71,3% entre 5 e 15 anos de trabalho na mesma, revelando seriedade e compromisso com a missão institucional. Destacando a literatura estudada, Senge (1997) ressalta que estabelecer em seu plano institucional, a visão e a missão que deseja construir, a universidade projeta não apenas as suas estruturas formais, mas os padrões de interação entre pessoas e processos, estabelecendo sua trajetória como organização que aprende. Desta forma, identificam-se nela pessoas, sejam professores ou colaboradores, que

sentem que estão fazendo algo importante para si pessoalmente, e, para o grupo ao qual pertencem.

Um dos pressupostos apresentados pelo mesmo autor em relação ao processo de aprendizagem organizacional é que as pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Desta maneira, visões do rumo da empresa emergirão em todos os níveis, a partir dos diferentes processos de aprendizagem vivenciados. Na percepção dos respondentes essa é uma característica forte na instituição estudada, pelo tempo que juntos atuam na instituição. É o que se revela na tabela que se segue.

TABELA 4

TEMPO DE SERVIÇO

Tempo de Serviço	Qt. cit.	Frequência
Menos de 1 ano	0	0,0%
Até 5 anos	4	19,0%
Até 10 anos	7	33,3%
Até 15 anos	4	19,0%
Até 20 anos	3	14,3%
Até 25 anos	0	0,0%
Até 30 anos	1	4,8%
Mais de 30 anos.	2	9,6%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no Brasil, aprovada em 1996, estabelece que as universidades mantenham um terço de seu corpo docente em regime de tempo integral, dedicando cinquenta por cento das 40 horas semanais, a estudos, pesquisas ou trabalhos de extensão, planejamento e avaliação. Segundo o Jornal Folha de São Paulo (Folha Cotidiano) de 15 de agosto de 2005, segunda-feira, p. **C.1**, com o ranking das Universidades em 2003, a USC ocupa, o segundo lugar na escala das melhores universidades privadas brasileiras, no cumprimento

das exigências da LDB, mantendo grande parte de seus professores com dedicação exclusiva. [\(ANEXO C\)](#)

4.1.2 Percepção em Relação às Questões Gerais do Planejamento

Ao serem perguntados sobre o conceito de planejamento 80,8% dos dirigentes o compreende como um processo seqüenciado que define objetivos e possibilita condições para alcançá-los, apontando a função de trazer maior racionalidade às decisões, e apoio no processo decisório.

As Tabelas 5 e 6 referem-se às principais funções do planejamento praticado pela Universidade. Ao identificarem como principal fator desencadeador do processo de planejamento, um processo seqüenciado, os respondentes estão refletindo sua visão acerca das funções e utilidade do planejamento como apoio ao processo decisório da gestão, facilitando a correspondência entre os objetivos e as ações. Meyer Jr. (1988), refere-se ao planejamento como ferramenta gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro definindo uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando sua implementação. Na prática, porém, este processo se reveste de grande complexidade ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições. Não se pode esquecer que o planejamento implica em comprometimento com a ação, segundo o mesmo autor.

Na literatura, Baldrige (1983) e Lockwood e Davies (1985) destacam que a exemplo das empresas um dos grandes desafios do planejamento nas universidades, é a passagem do campo das idéias para a ação concreta. Esta dificuldade é resultante de uma série de fatores como as próprias características

desta organização e que representam sua complexidade, como: natureza de seus objetivos difusos, produtos intangíveis (conhecimento), estrutura burocrática fragmentada, processo decisório baseado em colegiados, com poder compartilhado, produção centrada no trabalho de especialistas (professores), tecnologia complexa e vulnerabilidade a fatores ambientais.

Assim, é pertinente a concepção revelada pelos gestores da instituição estudada, pois como afirma Keller (1983), a universidade se vale de modelos e paradigmas criados para outros contextos organizacionais, uma vez que não existe uma teoria da administração universitária. Ao serem indagados a respeito do conceito planejamento e sua função, obtiveram as seguintes respostas:

TABELA 5

ENTENDIMENTO DO PLANEJAMENTO		
Entendimento Planejamento	Qt. cit.	Freq.
Planos escritos	1	4,8%
estratégias em reuniões	1	4,8%
processo seqüenciado	17	80,8%
atividades de investigação	1	4,8%
Outra.	1	4,8%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 6

PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO		
Principal Função	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Apoiar processo decisório	18	85,7%
racionalidade	19	90,5%
representação simbólica	0	0,0%
exigências externas	5	23,8%
Outra.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas funções, apontando-as por ordem de importância.

Analisando as respostas dos gestores perguntados sobre a principal razão para adoção do planejamento, 90,5% responderam que é a racionalidade e que esta, orienta as ações da organização. Autores como Wildawsky (1975), Mintzberg (1994), Castor e Suga (1987) e Weick (1979) destacam as distintas dimensões do planejamento, como ato racional, como ato político e como ato simbólico. A dimensão racional se caracteriza pelo esforço de ordenar, de forma lógica e racional os objetivos e as ações. O predomínio desta dimensão dependerá de fatores organizacionais e as circunstâncias do momento em que o processo de planejamento de desenvolve.

Meyer Jr. (1988) destaca que planejar é pensar, programar, fazer planos, controlar, decidir, produzir de forma integrada. É pensar antes de agir, prever o futuro que precisa ser construído, estabelecer metas, projetar, organizar, pois planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, é ação ou efeito de planejar, plano de trabalho pormenorizado, função ou serviço de preparação do trabalho. Desta forma, percebe-se que há compreensão, por parte dos respondentes de que a racionalidade é das principais funções do planejamento. Para 85,7% dos respondentes, a segunda principal função do planejamento é dar apoio ao processo decisório. Meyer Jr.(1988) reforça esta questão ressaltando que o planejamento é um processo lógico que auxilia o ser humano na consecução de atividades intencionais, voltada para o futuro.

No que se refere à percepção dos principais elementos de um processo de planejamento, verifica-se a seguinte situação entre os dirigentes pesquisados:

TABELA 7

PRINCIPAIS ELEMENTOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO		
Principais Elementos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
flexibilidade	17	81,0%
integração	5	23,8%
participação	11	52,4%
factibilidade	9	42,9%
outro.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois elementos, apontando-os por ordem de importância.

Analisando as respostas dos gestores respondentes, 81,0% apontaram a flexibilidade como principal elemento do processo de planejamento. Para Ohmae (1988) o objetivo do estrategista nas organizações é trazer as condições mais favoráveis para o seu lado, julgando precisamente o momento certo de atacar ou se retirar, analisando sempre os limites da suas decisões. Assim, além do hábito de análise, o estrategista, no processo de elaboração do planejamento, precisa ter flexibilidade e elasticidade para apresentar soluções realistas para situações em mudança. Um segundo elemento que se destaca neste estudo é que 52,4% dos respondentes, a participação é o segundo principal elemento considerado no processo de planejamento desenvolvido nas instituições. Desta forma, deixaram transparecer a visão de que o planejamento é um instrumento que auxilia a comunicação entre as pessoas e a participação das mesmas no processo. Verifica-se esta realidade nos dados representados na Tabela 7.

Observa-se assim que os principais elementos do processo de planejamento apontados pelos respondentes estão ligados às dimensões humana e política, com o destaque para a flexibilidade e a participação. No contexto universitário, foco desse estudo, os resultados são perfeitamente esperados em razão da complexidade da

organização, representada pela natureza qualitativa do trabalho acadêmico e a fragmentação do poder e responsabilidade gerencial, apontada na literatura específica por autores como Cohen e March, 1974; Weick, 1976; e Baldrige, 1983.

Ao serem perguntados quanto aos valores de maior importância na prática do planejamento, 100% destacou a integração e a confiança, como se vê representado na tabela:

TABELA 8

VALORES MAIS IMPORTANTES		
Valores mais importantes	Qt. cit.	Frequência Acumulada
integração	21	100%
liderança	4	19,0%
autonomia	7	33,3%
confiança	10	47,6%
outro.	0	0,0%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois valores, apontando-os por ordem de importância.

Ao se referirem aos valores mais importantes do processo, a totalidade dos respondentes indica a integração como o fator mais relevante, destacando a confiança (47,6%) como o segundo fator mais relevante. Entre os respondentes, há a consciência de que na instituição de ensino superior, é recomendável a prática do planejamento estratégico, de forma integrada, para atingir seus fins na busca do conhecimento.

4.1.3 Percepção em Relação a Adoção do Planejamento

O objetivo principal dessas questões foi o de verificar o conhecimento dos respondentes a respeito da razão da adoção do planejamento, os principais elementos desencadeadores do mesmo, o direcionamento das ações da instituição, os valores internos e ambiente externo e os documentos resultantes do processo do planejamento. Verificaram-se os seguintes resultados:

Tabela 9

ELEMENTOS DESENCADEADORES		
Elementos desencadeadores	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Exigências legais	15	71,4%
posicionamento	18	85,7%
visão	8	38,1%
mudança	0	0,0%
outro.	1	4,8%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois elementos, apontando-os por ordem de importância.

Para os principais elementos desencadeadores do planejamento foi dada maior ênfase ao posicionamento que a instituição deve ter no ambiente em que vive, (85,7%), seguido pelas exigências legais (71,4%), que muitas vezes, dificultam o processo.

Quanto ao direcionamento das ações, os respondentes enfatizaram muito o “*feelling*” e a reação a cada problema que surge, demonstrando uso de estratégias emergentes para casos emergentes. De acordo com a literatura estudada, Mintzberg (1994) ressalta o planejamento e o pensamento estratégico. Destaca o pensamento estratégico como uma sensibilização humana na organização, representada por

insights ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Assim, na gestão de IES se utilizam estratégias planejadas, que são ações planejadas ou previstas nos planos e projetos, para se alcançar um fim desejado, e estratégias emergentes que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. Assim pode ser representado o direcionamento que a instituição dá às suas ações:

Tabela 10

DIRECIONAMENTO DAS AÇÕES

Direcionamento das ações	Qt. cit.	Frequência Acumulada
decisões passadas	6	28,6%
<i>feeling</i>	16	76,2%
reação a cada problema	16	76,2%
ensaios e erros	1	4,8%
outro.	3	14,3%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Observam-se respostas contrastantes dos gestores quanto ao entendimento do conceito do planejamento e suas funções apresentado nas tabelas 5, 6 e 9 ao resultado apresentado na tabela 10 quanto o direcionamento das ações. Naquelas, foi priorizado a racionalidade, o processo seqüenciado e apoio ao processo decisório. Nesta, a ênfase é dada ao “*feeling*” e à reação a cada problema que surge, particularidades do uso de estratégias emergentes, segundo o conceito de Mintzberg (1994).

A percepção dos respondentes revela um conhecimento do planejamento como um processo racional, linear, o que contrasta com a literatura na área da gestão universitária. Baldrige (1983), destaca que as instituições de ensino superior

são conhecidas por suas características especiais que as tornam uma organização complexa. Essa complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos. Essa complexidade afeta a maneira como as organizações educacionais se estruturam e funcionam, influenciando em especial sua gestão que deve ser mais adequada às especificidades deste tipo de organização.

Ao serem perguntados sobre os fatores internos que afetam no planejamento da instituição, os participantes da pesquisa indicaram como principal e mais relevante fator a orientação para a instituição, com um percentual de 71,4% e como segunda opção, o fator integração com 47,6% dos gestores participantes da pesquisa, ficando assim representadas:

Tabela 11

PRINCIPAIS FATORES INTERNOS

Fatores internos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
integração	10	47,6%
criação	9	42,9%
orientação	15	71,4%
racionalização	7	33,3%
outro.	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois fatores, apontando-os por ordem de importância.

Relacionados a estes fatores, encontra-se em Peterson (1981), que o planejamento não é um processo isolado. Precisa contemplar a cultura da instituição como o estilo de sua gestão, a tomada de decisão, nível de participação, eficaz

sistema de comunicação para que sua implementação seja eficaz e atenta as necessidades internas e externas. Por isso, é um instrumento de inovação e/ou mudança organizacional quando surgem novas tendências sociais, políticas e econômicas.

É necessário desenvolver e manter entre os diversos setores e membros da instituição um sistema de informação/comunicação para que no diálogo, compreendam e implementem o planejamento de forma a responder aos fins e à missão da instituição. Desta forma, são reforçados os elementos da orientação institucional e a integração como fatores internos importantes no planejamento da Universidade. Sem esta integração torna-se impossível a este tipo de organização conviver num ambiente competitivo e dinâmico e, ao mesmo tempo, cumprir a missão institucional.

Tabela 12

PRINCIPAIS FATORES EXTERNOS		
Fatores externos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
políticas educacionais	18	85,7%
fatores econômicos	11	52,4%
expansão da demanda	9	42,9%
competição	3	14,3%
outro.	1	4,8%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois fatores, apontando-os por ordem de importância.

Entre os fatores externos mais relevantes do planejamento estão as políticas educacionais (85,7%) e os fatores econômicos (52,4%). A expansão da demanda foi lembrada por 42,9% dos respondentes como a alternativa mais importante. Esses elementos relevantes são justificáveis em razão do aumento de universidades na

sociedade hodierna, da intensa competição e o surgimento da mania de renovar constantemente, bem como a forte centralização e regulação do Estado na área da educação superior.

Destaca-se como característica do planejamento estratégico o exame das relações da organização com o ambiente externo. Percebe-se que as políticas educacionais e os fatores econômicos são os elementos que mais influenciam o planejamento e a formulação de estratégias na universidade estudada. A expansão da demanda também foi um aspecto considerado no processo.

De certa forma há uma preocupação por parte dos gestores da instituição estudada, de garantir a presença da universidade em meio a sociedade competitiva e de grandes mudanças. Entretanto, a competição que é um dos fatores relevantes foi levemente mensurado (14,3%) como principal fator externo. Compreende-se a partir disso que houve uma reserva nas respostas, por parte dos respondentes, pois a política da instituição é estar igual, ou melhor, que outras instituições para cumprir seu papel na construção da sociedade.

Quando questionados sobre os resultados do processo de planejamento, pode-se assim representar:

Tabela 13

RESULTADOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO		
Resultados do processo de planejamento	Qt. cit.	Freqüência Acumulada
PDI	19	90,5%
Plano estratégico	8	38,1%
Projeto Político-pedagógico	16	76,2%
Planos de capacitação	4	19,0%
outro	0	0,0%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Os respondentes (90,5%) destacaram como maior resultado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e como segunda opção, apontaram o Projeto Político-Pedagógico, com 76,2% dos respondentes. Estes fatores revelam a preocupação dos gestores em responder às exigências legais, revelando menor preocupação com o posicionamento da instituição na sociedade.

Somente de forma velada, não explícita, é que se percebe a preocupação e o esforço de alinhar a Universidade às demandas de uma nova realidade e direcionar a universidade para seu futuro, com um gerenciamento responsável das crises enfrentadas e definição de seus objetivos, prioridades e as estratégias para atingí-los. Porém, na análise documental, encontra-se claramente revelado a preocupação de a universidade estar apta a competir com qualquer outra instituição da mesma finalidade, adaptando-se ao contexto social e suas necessidades.

4.1.4 Percepção em Relação ao Planejamento e Estratégias

Quando perguntados sobre a estratégia institucional, os respondentes se firmaram na alternativa b, afirmando ser um conjunto de planos desenvolvidos pela instituição (76,2%) e 19,0% apontando a estratégia institucional como sendo um conjunto de decisões e ações dos gestores, conforme está representado:

Tabela 14

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL		
Estratégia institucional	Qt. cit.	Freq.
Decisões tomadas pelos dirigentes	0	0,0%
conjunto de planos	16	76,2%
posicionamento da instituição	1	4,8%
conjunto de decisões	4	19,0%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Para a maioria dos respondentes, as estratégias na Universidade são resultantes da aplicação do planejamento estratégico, embora anteriormente (tabela 5 e 6), tenham revelado grande preocupação com a racionalidade e processo seqüenciado.

Nada mais lógico do que imaginar que o processo de planejamento praticado nas organizações produz estratégias que as conduzem rumo ao futuro. Contudo, na literatura estudada, Meyer Jr. e Lopes (2004), revelam que a formulação de estratégias está consideravelmente separada de sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional. Quinn e Voyer (2001) alertam que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente fragmentado, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.

Tabela 15

PRINCIPAL ESTRATÉGIA ADOTADA		
Principal estratégia	Qt. cit.	Freq.
Planos institucionais	4	19,0%
políticas institucionais	13	61,9%
diagnósticos	2	9,5%
ações emergentes	2	9,5%
outra.	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Ao se referirem à principal estratégia adotada pela universidade, 61,9% dos respondentes assinalou que são as políticas institucionais, seguida de 19,0% dos respondentes afirmando serem os planos institucionais a principal estratégia adotada. Conforme literatura estudada, Meyer Jr. (1988) destaca que as estratégias, em geral, referem-se a políticas, decisões, objetivos e ações de médio e longo prazos que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto. Os planos estratégicos possuem um conjunto de objetivos institucionais. Há necessidade de selecioná-los, dar-lhes uma definição clara e destacar sua importância para o futuro da instituição. O planejamento se constitui em uma função gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro.

Mintzberg (1994) salienta que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as organizações. Para o autor, estratégia é modelo, é plano, é objetivo, é decisão e posicionamento. Outro aspecto importante é a coerência ao longo do tempo.

Quando perguntados sobre a forma como o posicionamento estratégico da instituição é determinado, tem-se a seguinte representação:

Tabela 16

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO		
Posicionamento estratégico	Qt. cit.	Frequência Acumulada
planos formais	12	57,1%
ações emergentes	17	81,0%
ações negociadas	10	47,6%
intuição dos dirigentes	2	9,5%
outra	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Grande parte dos respondentes (81,0%), afirmou que o posicionamento estratégico da instituição resulta, em sua essência, das ações emergentes. A segunda opção, 57,1% dos respondentes afirma-o resultante dos planos formais, seguido de 47,6% dos respondentes afirmando que resulta das ações negociadas pela instituição. A literatura estudada Mintzberg (1994), mais uma vez revela que as estratégias resultam de processos de planejamento como também emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações. Assim, as estratégias planejadas, produto do esforço do planejamento formalizado na organização, e as estratégias emergentes, as que resultam da dinâmica das organizações são praticadas na dinâmica das organizações. Uma vez bem sucedidas, se integram ao esforço de planejamento da instituição.

Quanto ao fato que mais facilitou a execução do planejamento, temos os seguintes dados:

Tabela 17

FACILIDADES DA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO		
Facilitadores da execução do planejamento	Qt. cit.	Freq.
Conscientização	14	66,7%
participação	2	9,5%
viabilidade das metas	3	14,3%
comprometimento	2	9,5%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Quanto aos fatores que mais contribuíram para a execução do planejamento na instituição, as respostas concentraram-se no fator conscientização por parte dos gestores, com índice de 66,7% dos respondentes. Revelaram que a conscientização,

por parte dos membros da instituição, da necessidade de se ter um planejamento estratégico, facilitou a execução do planejamento.

Baseados na literatura estudada, Lapierre (1980), destaca que a administração estratégica “deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser administração por mudanças”. Este processo valoriza a participação, a contribuição de pessoas informadas de qualquer parte da organização no processo de estratégia. É um processo de empreendimento interno que pode culminar em movimentação estratégica, focalizando o aprendizado. Reconhece a capacidade da organização para fazer experiências, ter ações isoladas onde o feedback pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser uma estratégia. É claro que toda estratégia emergente é resultado dos esforços de um líder ou grupo gerencial que a implanta na organização que dela não tinha conhecimento. Assim, várias pessoas, interagindo coletivamente, podem desenvolver um padrão que se torna uma estratégia e isso acontece no aprendizado de toda a equipe numa organização.

Ao valorizarem a conscientização da necessidade de se ter um planejamento, 76,2% dos respondentes percebem que as estratégias desenvolvidas pela instituição são decorrentes dos planos previamente estabelecidos, enquanto somente 19,0% dos respondentes as percebem como reação a problemas emergentes, ficando assim demonstrado:

Tabela 18

DECORRÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS		
Decorrência das estratégias	Qt. cit.	Freq.
planos pré-estabelecidos	16	76,2%
criatividade	1	4,8%
reações à emergências	4	19,0%
interesses grupais	0	0,0%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Mintzberg (2004) argumenta que a literatura de planejamento tem oferecido literalmente centenas de modelos de um processo pelo qual a estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada de maneira formal. Na prática, o esforço de planejamento nas universidades, a exemplo das empresas, combina racionalidade e intuição, aspectos racionais, políticos e simbólicos. Isto exige de seus gestores mais do que o simples domínio de técnicas, mas a habilidade de lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária. Também Motta (1991) ressalta que a formulação de estratégias e a construção do futuro de qualquer organização resultam de ações orientadas por uma abordagem racional-analítica e uma abordagem intuitiva.

Isto exige dos gestores universitários, habilidades artesanais para poder implantar um processo de planejamento que oriente o trabalho na organização e, ao mesmo tempo, respeite a autonomia dos indivíduos e grupos presentes na área acadêmica e os motive a produzir e contribuir para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária.

Os dados apresentados nesta questão, responde de maneira clara à pergunta base da pesquisa realizada: “São as ações estratégicas resultantes do planejamento formal praticado na Universidade do Sagrado?” De acordo com as respostas dos respondentes, as estratégias utilizadas na tomada de decisão na instituição, são resultantes do planejamento formal, de planos pré-estabelecidos, contrastando fortemente com as respostas reveladas na tabela 16, onde a maior opção dos respondentes representou o posicionamento estratégico da instituição como resultado das ações emergentes.

4.1.5 Percepção em Relação aos Resultados Obtidos pelo Planejamento

Ao serem indagados sobre a integração entre o plano formal e as estratégias aplicadas e as principais causas ou fatores da integração ou discrepância entre o plano e a sua execução, como se dá o acompanhamento, quais resultados práticos e a integração entre as prioridades estratégicas e orçamentárias. A seguir, demonstra-se como são percebidos os resultados obtidos pelo planejamento.

Tabela 19

INTEGRAÇÃO PLANO FORMAL E ESTRATÉGIAS PRATICADAS		
Integração entre Plano Formal e Estratég	Qt. cit.	Freq.
Sim	20	95,2%
Não	1	4,8%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

A maioria dos respondentes, 95,2%, respondeu afirmativamente quanto a integração entre o plano formal e as estratégias praticadas. Demonstrou que na instituição se coloca em prática, o que destacaram na tabela 8, considerando a integração como um dos valores mais importantes do processo. Também o resultado da tabela 17 está em consonância com esta questão quando os respondentes destacaram a conscientização da necessidade de se ter um planejamento estratégico, pelos membros da instituição facilita a execução do planejamento. Assim, tendo consciência e interesse comum, se terá integração entre o plano formal e as estratégias praticadas. Motivo pelo qual, a tabela seguinte não apresenta causa de discrepância.

Tabela 20

PRINCIPAIS CAUSAS DE DISCREPÂNCIA		
Principais causas da discrepância	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	20	95,2%
objetivos inviáveis	0	0,0%
elaboração rígida do plano	0	0,0%
prática diferente da teoria	1	4,8%
desconsideração das necessidades	1	4,8%
outros	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Não apresentando índice suficiente revelador de causas de discrepância, pelos respondentes, analisou-se nos documentos e atitudes dos componentes da instituição a veracidade da afirmativa no questionário.

A análise documental revelou que a presença dos desvios encontrados no acompanhamento do plano e os mesmos desvios revelados na tabela 23 com um índice de 71,4%, é demonstração de discrepância, podendo avaliar que os respondentes, não apresentando as causas das discrepâncias, « se mantém desinformado quanto à avaliação e implantação do planejamento ou, por motivos não revelados, se absteram de apontar tais causas ». Na literatura pertinente à implantação e acompanhamento do planejamento, Meyer Jr (1988) ressalta que na prática, este processo se reveste de grande complexidade ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições. Há sempre um descompasso entre o pensar e o agir.

Desta forma, passa-se a analisar os principais fatores de integração do plano formal e a sua execução, apresentandos pelos respondentes nos dados seguintes.

Tabela 21**PRINCIPAIS FATORES DE INTEGRAÇÃO PLANO E EXECUÇÃO**

Principais fatores da integração Plano F	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Não resposta	1	4,8%
objetivos factíveis	13	61,9%
plano amehou participação	6	28,6%
flexibilidade	15	71,4%
integração	6	28,6%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Os respondentes assinalaram que os principais fatores de integração entre o plano formal e a sua execução, são a flexibilidade trazida pelo plano (71,4%) e os objetivos factíveis traçados pelo plano (61,9%). Percebe-se, desta forma, consonância com a tabela 7 onde os respondentes apontam a flexibilidade como principal elemento de um processo de planejamento. Mais uma vez cita-se a literatura estudada, com Ohmae (1988) que relata (...) O estrategista precisa ter flexibilidade e elasticidade para apresentar soluções realistas para situações em mudança e com Hardy e Fachin (2000), afirmando que decisões tomadas, transformadas ou não em ações, podem formar um retrato do processo estratégico, sendo formalmente elaborado ou emergente, para alcançar os objetivos da missão.

Também parafraseando Gianotti (1994), para que o planejamento possa ser implementado é muito importante que a administração da instituição defina com clareza um conjunto dos principais objetivos da instituição para o período planejado. Os planos estratégicos possuem um conjunto de objetivos institucionais. Há necessidade de selecioná-los, dar-lhes uma definição clara e destacar sua importância para o futuro da instituição.

4.1.6 Percepção em Relação ao Acompanhamento do Plano

Quando em uma organização desenvolve um processo de planejamento, surgem vários problemas técnicos e humanos que podem ser obstáculos para a prática do que foi planejado, devido aos interesses particulares de indivíduos ou grupos que podem resistir à mudanças que o planejamento propõe. Este, é um dos problemas humanos que pode surgir no processo. O acompanhamento, é um dos problemas técnicos. É pelo acompanhamento do plano que se pode fazer correções no processo do planejamento retro-alimentando-o, pois nesta fase, se faz o exame dos objetivos alcançados e as possíveis correções das falhas que provocaram divergência do proposto na execução.

O acompanhamento de planos nas universidades é complicado devido a não clareza da definição dos seus objetivos e a dificuldade de se medir seus resultados. Em relação ao acompanhamento do Plano na USC, os respondentes, em sua maioria, (85,7%), responderam que há o acompanhamento do planejamento, como se vê a seguir.

Tabela 22

ACOMPANHAMENTO DO PLANO FORMAL

Acompanhamento do Plano Formal	Qt. cit.	Freq.
Sim	18	85,7%
Não	3	14,3%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Ao perceber o acompanhamento do plano na instituição, foi perguntado aos respondentes sobre as principais formas de acompanhamento utilizadas. A tabela 5.4 mostra as respostas referentes à percepção dos dirigentes em relação às principais formas de acompanhamento:

Tabela 23

PRINCIPAIS FORMAS DE ACOMPANHAMENTO		
Principais formas de acompanhamento	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Não resposta	3	14,3%
relatórios periódicos	7	33,3%
verificação de resultados	3	14,3%
identificação de desvios	15	71,4%
exame do plano	10	47,6%
outro	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Um índice razoável, 71,4% dos respondentes, considerou a identificação dos desvios e suas causas, buscando correções a principal forma de acompanhamento do plano, enquanto 47,6% dos respondentes considerou o exame do plano proposto e do executado. Na literatura estudada, Meyer Jr. (1988) destaca que, em termos práticos, a investigação pode oferecer subsídios aos gestores, reitores, pró-reitores, propiciando-lhes condições para o entendimento sobre as limitações e dificuldades inerentes ao processo de planejamento e implementação de estratégias. A compreensão desses entraves contribuirá para a redução da carga de frustração que lhes é imputada, devido ao não atingimento dos objetivos propostos. Mintzberg (2004) ao se referir do plano e sua aplicabilidade, diz que “é o processo de tornar as coisas explícitas”. Sendo assim, o exame periódico favorece o retorno aos princípios planejados ou a correção do direcionamento que não está permitindo o sucesso desejado pela instituição.

Descarta-se, desta forma, a questão das principais razões do não acompanhamento, visto que, esta é uma prática freqüente na instituição estudada.

4.1.7 Percepção em Relação aos Resultados Significativos

Um dos principais aspectos a ser considerado neste tipo de análise são os resultados decorrentes do plano formalizado na Universidade e os fatores que contribuíram para o alcance dos resultados. Como se poderia esperar, a totalidade dos respondentes (100%) afirmou que o planejamento praticado na instituição tem produzido resultados significativos. E o que revela os dados de tabela a seguir:

Tabela 24

RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DO PLANEJAMENTO		
Obtenção de resultados através do PF	Qt. cit.	Freq.
Sim	21	100%
Não	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Como a resposta foi afirmativa, foi analisado os principais indicadores desses resultados:

Tabela 25

PRINCIPAIS INDICADORES DE RESULTADOS		
Principais indicadores	Qt. cit.	Frequência Acumulada
cumprimento da função de orientar	8	38,1%
maior integração entre objetivos e ações	10	47,6%
melhor alocação de recursos	12	57,1%
maior racionalidade	12	57,1%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Como os respondentes tiveram a possibilidade de assinalar duas opções por ordem de importância, obteve-se um resultado de 57,1% nos itens c e d, reforçando o entendimento que os resultados mais significativos do planejamento formal

praticado estão representados por uma “melhor alocação de recursos”, orientando-se por objetivos comuns e que o planejamento tem proporcionado maior racionalidade às ações da instituição. A questão da integração entre objetivos e ações, com a preferência de 47,6% dos respondentes vem em seguida, revelando, desta forma, que o planejamento praticado na USC é um planejamento formal e racional e que as estratégias aplicadas pelos gestores estão muito amarradas a este Plano.

Tabela 26

RESULTADOS PRÁTICOS A PARTIR DO PLANEJAMENTO

Resultados práticos a partir do planejamento	Qt. cit.	Frequência Acumulada.
melhoria da qualidade acadêmica	18	85,7%
maior capacidade de resposta	15	71,4%
integração	5	23,8%
melhor aproveitamento	4	19,0%
outro.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Percebe-se, entretanto, que os gestores respondentes mesclam muito a concepção de plano formal pré-estabelecido, pronto e estático, racionalmente elaborado, com o planejamento estratégico elaborado em função da ação presente, porém contemplando o futuro da instituição.

A análise documental revela que a USC, no seu plano estratégico, contempla a realidade atual, planejando a curto, médio e longo prazo. É o que se encontra revelado no Planejamento Estratégico de dezembro de 1999.

Tabela 27**INTEGRAÇÃO PRIORIDADE ESTRATÉGICA E ORÇAMENTO**

Integração entre Prioridades Estratégica / Orçamento	Qt. cit.	Freq.
freqüente	18	85,7%
rara	0	0,0%
ocasional	3	14,3%
inexistente	0	0,0%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

A integração, revelada por 85,7%, dos respondentes, revela que os gestores empreendem os esforços na implementação do planejamento na instituição. Geram integração também, o impacto e resultados do mesmo para a melhoria da instituição e a permanência da mesma na sociedade onde está inserida procurando responder às necessidades emergentes no contexto social, político e econômico sem desviar de seus objetivos e missão.

Quanto ao impacto do planejamento e seus resultados na instituição, obteve-se algumas considerações que revelam o envolvimento de grande maioria dos gestores na participação elaborativa e execução do planejamento na instituição. Ao serem questionados a este respeito, alguns dos respondentes declararam que o planejamento vem oferecendo uma postura interdisciplinar e pluralista, serviços de docência, pesquisa e extensão capazes de responderem aos principais problemas do país e das pessoas, especialmente as mais necessitadas, mediante o diálogo entre a fé e a cultura.

Também revelaram que o plano estratégico da USC 2000-2010 ([ANEXO G](#)) é resultante do PE desenvolvido com apoio de consultoria externa, permitiu identificar, analisar e estruturar melhor e com mais segurança os propósitos da universidade,

sua identidade e missão levando em conta políticas e recursos disponíveis, além de possibilitar a melhoria da qualidade em suas formas de gestão mediante o próprio aprendizado que abrange o seu aperfeiçoamento contínuo em busca da inovação. Positivamente, este (ajuda) é um norteador, apesar dos desafios e impasses "impostos" por uma política feita de constantes intervenções engessando processos. Constata-se que as políticas que vêm sendo adotadas com maior frequência no Brasil são as de natureza compensatória e assistencialista.

De acordo com gestores responsáveis de determinadas áreas, há um impacto positivo do planejamento, pois facilita a execução e implementação de melhorias. Melhorias contínuas do ensino-aprendizagem, melhor capacitação do corpo docente e discente, incentivo à pesquisa, resultando desta forma, melhor desempenho da universidade com fidelidade a seus objetivos. Um outro coordenador (gestor) declara que "Durante os 7 anos de envolvimento com a instituição, tenho percebido a procura por um planejamento estratégico eficiente. Nem todas as ações são concluídas com êxito, pois envolvem pessoas, e algumas, nem sempre dispostas à colaboração. Apesar disso, bons resultados vem sendo obtidos".

Revelam que há um bom impacto nas ações do dia-a-dia, revelando interesse de que se mantenha desta forma, pois, auxilia na organização de novos planejamentos, tanto no sentido de melhorar o que não resultou no esperado como na mudança das estratégias.

Percebe-se pelos dados e análise feita, que há algumas discordâncias a serem revistas no processo do planejamento, na elaboração e implementação de estratégias. Contudo, muitos passos foram dados. É importante ressaltar que o planejamento e uso de estratégias na instituição estudada não são um processo isolado. Há interação com outros processos, com as estrutura e com a cultura

organizacional. Percebe-se isto com o envolvimento no planejamento das pessoas que compõem a instituição, apontando suas necessidades e envolvimento na aplicabilidade do mesmo.

Percebe-se que a administração superior é responsável pelo planejamento estratégico e é subsidiada pelo planejamento tático e operacional evitando confronto entre os gestores das diversas áreas, na efetivação do planejamento.

Percebeu-se, notadamente, que as pessoas têm diferentes percepções de uma mesma realidade. O que contribuiu para que houvesse pouca divergência, foi o fator da comunicação, participação e flexibilidade que 81% dos dirigentes ressaltou. De fato, a comunicação é um elemento essencial em toda e qualquer organização para que desenvolva e concretize os objetivos institucionais e favoreça a satisfação de cada indivíduo pertencente à organização.

Na percepção dos respondentes, as estratégias são planejadas, organizadas logicamente em função de atingir os objetivos de melhorias da instituição, atrair e conservar alunos, investimentos na qualificação docente, alocação de recursos e ampliação da Universidade. Percebem e assumem a responsabilidade de estarem respondendo às situações emergentes surgidas no contexto institucional, elaborando e implementando estratégias que respondam a essas emergências. Existe grande empenho de freqüente comunicação com os demais colegas gestores, aproveitando a flexibilidade gerencial existente na instituição. Esta realidade está revelada no comprometimento que os gestores respondentes têm na implementação das estratégias institucionais, contribuindo na elaboração do planejamento estratégico.

4.1.8 Considerações

A Universidade do Sagrado Coração possui já uma história de mais de cinquenta anos. Conta com um grande potencial de recursos humanos capacitados (doutores e mestres – [ANEXO E](#)), infra-estrutura e respeito nacional. O planejamento auxilia a visualização de curto, médio e longo prazos adequando a definição da missão da universidade, seus objetivos e estratégias de ação para alcançá-los em conformidade com os anseios da instituição, das pessoas que a compõem e do ambiente no qual ela está inserida.

Percebe-se que o planejamento e a abertura para uso de estratégias que respondam às necessidades emergentes na ação cotidiana da instituição se torna um instrumento indispensável no processo de contínuas e freqüentes mudanças que passa o mundo atual gerando fortíssimas crises em todos os setores sociais, do processo de desenvolvimento do país, das dificuldades financeiras enfrentadas pelas Instituições de Ensino Superior. Contribui, de forma coerente, para a Universidade definir suas políticas e estabelecer prioridades no incremento das suas potencialidades frente aos desafios previsíveis, para alcançar maior coerência, produtividade e qualidade no cumprimento da missão institucional. O planejamento gera também condições de criar critérios para a alocação de recursos, contemplando seus objetivos e valores que definem sua missão, auxiliando a gestão universitária nas tomadas de decisão.

Conforme indicado na (tabela 24, p.98), as afirmativas de que o planejamento praticado na instituição tem produzido resultados significativos como uma melhor alocação de recursos, objetivos comuns e maior racionalidade às ações da instituição, podei-se afirmar que o planejamento praticado na USC é um

planejamento formal e racional e que as estratégias aplicadas pelos gestores estão muito amarradas a este plano (tabela 25, p.98). Entretanto, existem mesclas na concepção de planos formais preestabelecidos, prontos e estáticos, racionalmente elaborados, com o planejamento estratégico elaborado em função da ação presente, contemplando o futuro da instituição (tabela 26, p.99).

Na afirmação dos gestores respondentes de que a implementação do planejamento proporciona melhoria da qualidade acadêmica, percebe-se que existem grandes esforços por parte dos mesmos em empreender a implementação do planejamento na instituição. Isso tem causando um relevante impacto e bons resultados do mesmo para a melhoria da instituição e a sua permanência na sociedade onde está inserida.

Existe uma busca freqüente de encontrar respostas para as necessidades emergentes no contexto social, político e econômico sem desviar de seus objetivos e missão. É o que revela a afirmativa dos gestores, na tabela 27(p.100). “É um impacto positivo”, reforça um dos respondentes chaves, pois facilita a execução e implementação de melhorias contínuas na universidade, tais como: do ensino-aprendizagem, melhor capacitação dos corpos docentes e discentes e incentivos à pesquisa. Isto resulta melhor desempenho da universidade e fidelidade a seus objetivos.

Em toda e qualquer organização e, de modo particular, nas organizações universitárias, como sistema frouxamente articulado, cujos objetivos são vagos e a tecnologia indefinida, as emergências surgem, pois aqui, não se trabalha com produto acabado, não se produz material pronto para o consumo. Tem-se, especial atenção àqueles que podem produzir tais bens de consumo e que são os agentes de

transformação de si próprios e da sociedade, os serem humanos, dotados de capacidades e limitações, potencialidades e anseios.

As pessoas, como centro do processo educativo, são informadas e formadas por pessoas, que são os mais importantes recursos de toda e qualquer organização. São elas, portadoras de individualidades como anseios, necessidades, objetivos e criatividade. São originais, únicas, em todo processo da existência humana. Necessitam serem contempladas no seu “hoje” para sentirem-se satisfeitas e realizadas. Desta forma, são empreendedoras no contexto em que vivem, abertas às realidades, buscando solucionar as necessidades que emergem, contribuindo para que as instituições alcancem os objetivos almejados. Assim, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem juntas.

Neste aprendizado, percebe-se a importância da flexibilidade e abertura para inovações, com a capacidade de elaborar e usar estratégias que contribuam para satisfazer as necessidades pessoais e as organizacionais do momento. Os gestores, precisam, além da racionalidade, serem competentes, criativos e habilitados para desenvolverem e implementarem estratégias para alcançar os fins desejados.

Necessário se faz ter não só competências técnicas e políticas, mas também habilidades específicas para lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas neste tipo de organização. Pois a universidade, é formada por pessoas que desenvolvem a sua capacidade de criar os resultados que desejam e revelam ser uma organização que aprende e promove um aprendizado contínuo.

Considerando que todo processo de formulação de estratégia possui o aspecto deliberado e o aspecto emergente, formando os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se as estratégias que são esculpidas na

realidade. Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Porém, a realidade se encontra entre as estratégias deliberadas e as emergentes. Ambas são frutos de pessoas que interagindo aprendem e levam a instituição aprender.

Percebe-se que o distanciamento entre a percepção e a prática dos dirigentes da USC, não é propriamente divergência entre elas, e este distanciamento pode ser resolvido pela prática continuada do planejamento e a confiança nos gestores e em suas capacidades de criarem e implementarem estratégias que respondam às necessidades surgidas, sem fugir do objetivo e missão da instituição. Algumas correções tornarão o processo eficiente, gerando a sintonia necessária entre as percepções e entre estas e a prática. Esta sintonia torna o processo mais consistente gerando melhores resultados.

Pela forma como vem sendo administrada, a Universidade do Sagrado Coração, tem obtido reconhecimento e prestígio, não só por parte da comunidade bauruense, pois a instituição é procurada por alunos de todas as regiões do Brasil, devido às iniciativas que fortaleceram a pesquisa e pós-graduação na instituição, mas, sobretudo, pela forma como pensam, olham, investem e acreditam nas pessoas que compõem a instituição e os que a ela recorrem num anseio de aprender, aprender a aprender, aprender a ser, aprender a fazer.

Isto possibilitou o alcance de liderança ao lado das demais Universidades Brasileiras, fazendo com que se tornasse uma condição imprescindível, a criação do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), face ao crescimento, reconhecimento e representatividade junto aos órgãos de fomento à pesquisa e pós-graduação, tais como: FAPESP, CNPq, CAPES e outros.

Um sistema de planejamento estratégico é interativo e retroalimentador. Bem feito e bem implementado resolve os problemas que surgem, pois a flexibilidade, a comunicação e a interação se tornam freqüentes e eficazes.

Ficou claro pela pesquisa feita, que em instituição de ensino superior, como advoga o modelo anarquia organizada ou sistema frouxamente articulado, o processo decisório exige participação de todos os componentes. Há, entretanto, como no modelo político, jogo de interesse entre indivíduos e grupos que compõem a organização. Esses interesses, valores, expectativas e percepções individuais dos membros precisam ser contemplados no processo.

Dos resultados da pesquisa, que estão de acordo com as teorias existentes sobre o tema, observa-se que a consideração dos valores dos membros da organização é indispensável para o sucesso do planejamento em universidades. Como é indispensável examinar tais valores e trabalhá-los de forma tal que surja uma identidade da organização. Para que isso aconteça, mais uma vez ressalta-se a importância do planejamento como instrumento adequado e o uso de estratégias que viabilizem o exame desses valores e definam a missão e os objetivos da organização de forma a satisfazer a todos.

Para se compreender as organizações universitárias, a percepção e a prática são elementos fundamentais. A sintonia entre eles representa, ao mesmo tempo, satisfação pessoal e clima organizacional necessário para o sucesso. O sucesso, muitas vezes, vem pela mudança. Não existe um único caminho para tratar da mudança nas universidades. Cada instituição deve fazer seu próprio caminho, com sua cultura organizacional e a vontade política de implementar um processo transformador.

Pensar a universidade tendo como parâmetro a formulação de estratégias significa alcançar uma nova visão sobre sua gestão e gestores, o que vale dizer que para muito além da racionalidade administrativa, a criatividade na universidade provém de uma provocação interior do gestor e de sua capacidade intuitiva em criar uma visão de futuro, uma imagem de algo possível.

Um gestor universitário, portanto, necessita aprender a usar tanto métodos lógicos, lineares, quanto os intuitivos, ilógicos e irracionais, pois, a formulação estratégica, concretização do pensamento criativo e inovador, leva a constatar que criar é gerar nova idéia e inovar significa torná-la útil, e, portanto, é um compromisso por parte do gestor para conquistar novas oportunidades.

As estratégias resultam de processos de planejamento como também emergem de situações da própria dinâmica gerencial das organizações. São de fundamental importância para as Instituições de Ensino Superior inseridas no contexto competitivo e em transformação. Assim, os membros da instituição revelaram. Buscam, na criatividade, a fonte inspiradora para a formulação de estratégias que irão permitir a organização se posicionar neste ambiente. Inovação e criatividade exigem pensamento sistêmico e estratégico por parte dos gestores para conduzir uma universidade, sabendo criar um novo futuro, enfrentando a diversidade e pluralidade, equilibrando o passado, o presente e o futuro. Desta forma, a intuição, a criatividade e a curva de experiência auxiliam os administradores a solucionarem problemas de forma mais rápida e eficiente. Realidade esta, percebida na ação organizacional da Universidade do Sagrado Coração.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Problema Central de Pesquisa

Com base na análise dos dados passa-se a responder ao problema central da pesquisa que norteou este estudo: “São as ações estratégicas resultantes do planejamento formal praticado na Universidade do Sagrado Coração?”

Para responder ao problema central de pesquisa destacam-se os principais elementos que revelam o conhecimento e a forma como os dirigentes utilizam as estratégias na universidade estudada, a saber: a) razões de adoção do planejamento; b) Visão e Especificação das Estratégias; c) estratégias utilizadas; e, d) Direcionamento das Ações Estratégicas.

Razões de adoção do planejamento

Observou-se, na análise dos dados que os gestores da Universidade do Sagrado Coração percebem o planejamento como um “instrumento de gestão institucional” para orientar o processo de otimização da universidade e dotar de racionalidade a tomada de decisões, para enfrentar os desafios atuais. (P.E., p.1).

Os dados analisados permitem concluir que as potencialidades frente aos desafios previsíveis, com o propósito de alcançar maior coerência, produtividade e qualidade no cumprimento da missão da Universidade do Sagrado Coração, contribuem para a Universidade definir suas políticas estabelecendo prioridades e gerando condições de criar critérios para a alocação de recursos necessários a missão cotidiana da instituição.

Para 85,7% dos gestores respondentes o planejamento é visto como um processo participativo tendo como norte a Missão da instituição, que é “*a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação de saber para o bem da sociedade*”. Como foi bem destacado pela Reitora, existe confiança no sentido de fazer da Universidade um instrumento de resgate e enlevo da dignidade humana.

([Entrevista – ANEXO H](#)).

A proposta de uma postura interdisciplinar e pluralista no serviço de docência, pesquisa e extensão, ao processo do planejamento estratégico, foi elaborada para responder aos desafios de pensar a sociedade, gerar conhecimentos e discernir os tempos para interpretar o mundo moderno. (Comissão para o Planejamento Estratégico – CPE, dez/ 1999). Desta forma, percebeu-se concordância com a missão institucional que determina uma diretriz mediante o diálogo entre a fé e a cultura, na adoção do planejamento.

Pela análise dos dados coletados se percebeu que houve a participação de toda a comunidade universitária na elaboração da proposta, com o intuito de consolidar os desejos, valores, expectativas e anseios dos diversos segmentos que compõem a Universidade para transformar esta realidade em metas objetivas e factíveis. Houve o destaque de 81% dos dirigentes para a flexibilidade, a participação e o envolvimento das pessoas, como os principais elementos do processo de planejamento, propiciando a união dos membros em torno de objetivos claros e comuns.

Estes princípios são razões encontradas na bibliografia que explica o tema e os motivos que levam uma organização a implantar um sistema de planejamento. Sendo assim, não existe percepção certa ou errada quanto às prioridades daquelas razões, mas existem diferentes percepções.

Visão e Especificação das Estratégias

Os objetivos estratégicos da USC, (P.E. 2000 - 2010, p. 3-4), destacam as linhas mestras que a Universidade assume para o período planejado. Ao que se refere a estratégia institucional de curto prazo, consistiu em consolidar, especializar e melhorar a qualidade dos cursos e programas existentes, bem como a ampliação do campus respeitando-se a dinâmica da instituição e adequando-se as obras às necessidades dos cursos novos criados, de acordo com a necessidade regional do mercado de trabalho. Para isso foram observados os campos e objetos de conhecimento que sustentam a produção acadêmica da Universidade.

Quanto as estratégias de médio prazo verificou-se uma tendência em diversificar, ampliar com novos programas as atuais áreas de conhecimento da Universidade, tais como: área de Ciências Saúde e Biológicas: cursos de pós graduação lato sensu, e atividades de extensão universitária com atendimento odontológico do bebê, dentística, atendimento ambulatorial ao paciente especial, clínica integrada em odontologia; área de Ciências Exatas e Naturais, cursos de Matemática: Novas Dimensões da Prática Educativa e Especializações em MBA – Gestão Estratégica em Marketing, Tecnologia da Informação Aplicada à Web; área de Ciências Sociais Aplicadas; curso de Comunicação nas Organizações e Especialização na Formação de Educadores em Turismo.

Houve também ampliação no nível de stricto sensu - Mestrado, na área das Ciências da Saúde e Biológica, com o Programa de Mestrado em Biologia Oral e Programa de Mestrado em Odontologia, nas áreas: de concentração: Dentística Restauradora; áreas de concentração: Implantologia; área de concentração: Cirurgia e Traumatologia BMF e área de concentração: Saúde Coletiva.

No que refere as estratégias de longo prazo a análise do planejamento estratégico indica que estão voltadas para a abertura de novos cursos e programas em áreas disciplinares ainda não existentes na Universidade tais como na Assessoria de Comunicação com Laboratório de Jornalismo Impresso, TV USC; consolidação da implantação do Setor de Processamento Eletrônico de Imagem, do Laboratório de Arte e Imagem, Museu Virtual e Biblioteca (até 2006); tratativas para a implantação do Ensino Interativo à Distância (até 2006); intensificação dos programas de educação ambiental; expansão do acervo bibliográfico e de periódicos da Biblioteca e dos recursos multimeios do Setor de Áudio Visual; expansão do acervo bibliográfico em braille, da Biblioteca Central; expansão em 2005, do “Libraurum” (do latim “Livro de Ouro”) que consiste em um sebo com mais de 4.000 títulos do século XIX e século XX e inúmeras obras raras (inaugurado em agosto/2004); expansão, em 2005, do Núcleo de Teleodontologia da USC (parceria com a Faculdade de Medicina da USP), inaugurado em março/2004; implantação de oito cursos superiores de tecnologia (2005/ 2006): Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas, Gestão de Negócios Internacionais; Gestão Estratégica de Negócios e Organização de Eventos; Tecnologia da Informação Aplicada à WEB. Gastronomia; Secretariado Executivo; Hospitalidade e Ecoturismo.

Para que se alcance as estratégias elaboradas, necessita-se de flexibilidade, criatividade e atenção. Por isso foi destacado como condição prévia a verificação de estudos de factibilidade e de pertinência social e institucional para decidir que cursos oferecer. Isto revela que a comunidade universitária está preocupada com a demanda e a permanência da instituição na sociedade em que atua.

Ao se examinar as metas institucionais constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional, observa-se uma integração com os objetivos

estratégicos. Entre estes objetivos destacam-se: a) Preocupação com a qualidade do ensino humanista; b) Qualificação do corpo docente; c) Qualidade dos serviços oferecidos, tais como biblioteca, clínicas etc.; d) Espaço físico confortável; e) Abertura das portas da Universidade para que os vestibulandos conheçam a instituição antes do vestibular, através de um "Tour Cultural", intitulado "Tô por dentro da USC". A visita permite a inscrição gratuita para o vestibular; f) Informações através da Rádio Veritas (institucional), sobre as diferentes profissões oferecidas através dos cursos da USC; g) uma variada possibilidade de bolsas de estudo (reembolsáveis e gratuitas), para dar suporte aos alunos de baixa renda. Há, por outro lado, as ações que foram desenvolvidas para que estas metas pudessem ser alcançadas: *Isto também é estratégia.*

Assim, as estratégias caracterizam-se como um conjunto de decisões com uma tríplice perspectiva: proativa – preparar a universidade para lidar com sucesso diante das prováveis mudanças que ocorrerão no seu contexto; otimizadora – melhorar a qualidade para sanar as deficiências diagnosticadas; e ativa – responder às exigências de controle de qualidade provindas do MEC, incorporando na própria universidade sistemas e procedimentos que possibilitem auto-avaliar e melhorar continuamente seu nível de qualidade. Estes fatores revelam elementos de planejamento estratégico e abertura para uso de estratégias emergentes, pois toda avaliação requer cuidado e mudanças de estratégias, caso não esteja atendendo aos objetivos da instituição.

Uma análise do PDI (2002–2006, p.2), revela que a missão e os objetivos gerais da instituição é atualizar a mensagem evangélica, continuando o carisma de Madre Clélia Merloni, fundadora do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus – Mantenedora da Universidade, unindo fé e ciência. Assim, a Universidade

tem contribuído na formação de cristãos-cidadãos na árdua tarefa de tornar mais humanizada e justa a sociedade.

Na análise do PDI institucional (2002 – 2006, p. 6), encontra-se definido o desafio educativo universitário que consiste em resgatar os valores da ética humanista cristã. Estes valores atribuem ao homem o papel de agente construtor de cultura, baseada na unidade entre o sujeito e a história. Desta forma, possibilita a criação conjunta de uma sociedade cuja estrutura, costumes, sentimentos e instituições estejam marcados pela sua natureza de pessoa e alimentada pelos ideais e valores humanistas e cristãos. Isto supõe voltar a acreditar e apostar que o homem é capaz de ação construtiva, capaz de agir para transformar a realidade e para se auto construir, em conformidade com os valores que privilegia.

A USC oferece uma educação capaz de expressar a proposta de um novo projeto social, baseada na premissa de que o homem é um ser de dignidade incondicional, e em uma pedagogia libertadora que enfatize o encontro da pessoa com seu projeto de vida e de sociedade. Outorga, deste modo, sua unidade com a Igreja de ser um dos “lugares privilegiados, (...) para fazer brilhar a luz das verdades cristãs na ciência e na cultura”. (PDI 2002-2006, p.5-6).

A análise desenvolvida permite concluir que na instituição estudada estão presentes os modelos burocrático, colegiado e político, que tornam moroso o processo de alcançar objetivos e metas anteriormente definidos, não permitindo alcançar o idealismo da comunidade, revelando um distanciamento entre a percepção e a prática dos dirigentes da USC. Nota-se tal distanciamento quando na tabela 6, 90,5% responderam ressaltar a racionalidade como a principal razão de se ter um planejamento para orientar as ações da organização e, na tabela 7, 81,0% apontaram a flexibilidade como principal elemento do processo de planejamento.

Este distanciamento pode ser resolvido pelo processo iterativo que o sistema de planejamento propicia, pelo aprendizado, pela correção dos desvios detectados e aprimoramento do processo, como revela o trabalho dos gestores na atualização do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que está em andamento na Universidade.

Percebe-se claramente não haver divergência entre a percepção e o que os dirigentes afirmam praticar em relação às razões que levam a instituição a adotar o planejamento e buscar uma visão estratégica. Observou-se que os gestores respondentes (81,0) destacaram (Tabela 7, p.80) a flexibilidade e a participação de todos e a integração como um dos elementos mais relevante do processo além da confiança nos líderes que comandam o processo (47,6%) (tabela 8, p.81).

Em razão do grande envolvimento da comunidade universitária em acompanhar e avaliar as estratégias pensadas, reestruturando-as para se chegar à perfeição e ao futuro desejado, conclui-se, com base na percepção dos participantes da pesquisa que há uma consciência entre os gestores universitários, de que na instituição de ensino superior, é recomendável a prática do planejamento estratégico, de forma integrada, para atingir seus fins na busca do conhecimento.

Estratégias utilizadas

A análise dos dados revelou serem contrastantes as percepções dos gestores que participaram da pesquisa a respeito do entendimento do conceito do planejamento e utilização de estratégias, apresentados nas tabelas 5 e 6, e no direcionamento das ações (tabela 10 p.83). Um grande percentual dos respondentes (90,5%), prioriza a racionalidade. O processo seqüenciado vem a seguir com 80,8%

e o apoio ao processo decisório com 87,7%. Em contrapartida, vê-se representado na tabela 10 com 76,2% dos respondentes, ressaltando o “*feeling*” e à reação a cada problema que surge, como estratégias mais utilizadas. Isto corrobora o que destaca Mintzberg (1994), ao se referir ao planejamento de estratégias, contemplando o passado e visualizando o futuro e o uso de estratégias emergentes nas decisões organizacionais.

Para Peterson (1981), a justificativa para tais contrastes pode ser revelada pelo grau de envolvimento no processo, pelas diferentes experiências dos gestores, pela visão particular de como cada um percebe a globalidade da Universidade e pela qualidade e quantidade de informações internas/externas recebidas.

Embora haja a predominância do planejamento tradicional, pois costumes anteriores são mantidos em meio ao espírito de mudança, tornando o processo consistente e produtivo, percebeu-se traços significativos do planejamento estratégico e uso de estratégias emergentes. Isso vem ao encontro do foco de estudo, revelando que, mesmo possuindo um planejamento pré-estabelecido, a instituição está aberta e atenta ao novo que surge, fazendo uso de estratégias emergentes para responder às demandas apresentadas.

Direcionamento das Ações Estratégicas

Os dados analisados revelam também que, na percepção dos dirigentes, (76,2%), as decisões são tomadas em reação a problemas que surgiam no dia-a-dia da instituição caracterizando a presença de estratégias emergentes, conforme está representado na tabela 10.(p.83). O “*feeling*” dos gestores, representado num percentual semelhante ao índice anterior, é mais um fator revelador da integração

entre o planejamento e as estratégias utilizadas. As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores competências técnicas e políticas além das habilidades de um artesão e muita criatividade, na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais (MEYER Jr. e MEYER 2004). Isto reforça o entendimento que o planejamento, como processo organizacional, envolve objetividade e subjetividade, racionalidade e intuição. Soma-se a isto a intuição, a criatividade e a curva de experiência que somadas auxiliam os administradores a solucionarem os problemas da gestão contribuindo para a eficácia do processo de formulação de estratégia.

Quando um gestor de uma instituição toma sistematicamente decisões em reação a problemas que surgem, pode-se inferir que sua prática gerencial carece de planejamento. Embora imprevistos são freqüentes na gestão das organizações em geral e nas universidades em particular.

Qualquer instituição universitária, para que possa se manter frente a um contexto de mudanças constantes e de competição necessita contar com estratégias adequadas. Porém, sem planejamento o processo fica mais moroso e desafiador, podendo desencadear perda de muitos valores institucionais como não permitir que os objetivos da organização sejam atingidos.

A análise dos dados revelou que muitas das ações da Universidade são orientadas pelo planejamento, revelando um percentual de 71,4%, conforme tabela 11 (p.83). Ao abordarem sobre a estratégia institucional, 76,2% dos gestores revelou que é um conjunto de planos desenvolvidos pela instituição (tabela 14, p.87). O mesmo percentual (76,2%), afirma que as estratégias desenvolvidas pela instituição

são decorrentes dos planos previamente estabelecidos. Somente 19,0% dos respondentes as percebeu como reação a problemas emergentes (tabela 18, p.90).

Observa-se que há divergência de percepção entre os dirigentes quanto a relação entre o processo decisório e o planejamento. Porém, pode-se destacar que, apesar de algumas divergências, há integração entre o planejamento e uso de estratégias nas tomadas de decisão, visto que vários objetivos contidos no plano foram efetivados. Percebe-se, outrossim, que há uma relação forte entre eles, pois, ações concretas como ampliação do prédio, aberturas de novos cursos, qualificação de docentes, entre outras, visam o alcance dos objetivos da instituição.

Quanto a percepção dos respondentes sobre o acompanhamento do planejamento, 71,4% dos gestores respondentes revelou que o acompanhamento favoreceu perceber a ocorrência de desvios, revelando que alguns objetivos não foram alcançados. (tabela 23,p.97) Entretanto, estes desvios não invalidam a relação existente entre o planejamento e o uso de estratégias nas tomadas de decisão. Pelo contrário, revela que atentamente avaliam o planejamento e modificam-no estrategicamente para fazer com que a universidade cumpra sua meta e tenha o olhar voltado para o futuro.

Em seus estudos sobre as organizações, Cohen e March (1974) cunharam a expressão anarquia organizada para descrever a complexidade da organização acadêmica, onde cada integrante é um tomador autônomo de decisão e onde predomina a ausência de controle. Weick (1976), ao se referir a esse tipo de organização, identificou-a como um sistema frouxamente articulado, onde cada unidade é um sistema semi-autônomo de decisão e ação, pouco articulado horizontalmente na organização e não integrado, em sua essência, à administração central.

Desta forma há a flexibilidade nas tomadas de decisão na instituição. Nos seus diversos setores, independentemente das definições pre-estabelecidas, porém, não fugindo do objetivo institucional, decisões são tomadas, para responder coerentemente à missão institucional. Revela, entretanto, a necessidade de os gestores serem carismáticos e flexíveis.

Uma vez analisados os principais fatores diretamente relacionados ao planejamento e a formulação e implementação de estratégias na Universidade foco do estudo, retoma-se o problema central que norteou este trabalho:

“São as ações estratégicas resultantes do planejamento formal praticado na Universidade do Sagrado Coração?”

A análise revela que as estratégias estão inseridas na tomada de decisão institucional e são resultantes das emergências surgidas no dia-a-dia institucional, mesmo possuindo um planejamento formal e mantendo costumes em meio ao espírito de mudança.

O planejamento, como processo seqüenciado, e, portanto, racional foi destacado por 80,8% dos respondentes. Destacou-se também a flexibilidade como principal elemento do planejamento, com um índice de 81% dos gestores respondentes. (Tabela 7, p.80) Percebe-se, desta forma, não haver perfeita harmonia entre percepção e prática, mesmo porque isto não corresponde a uma característica da gestão das organizações sociais. Porém, a prática de se buscar alternativas para se materializar intenções em cada área da instituição é salutar e necessita ser sempre estimulada nas organizações em geral e, na instituição foco do estudo, em particular. Certamente o papel do planejamento e gestão estratégica é contribuir para que esta formulação de ações estratégica esteja integrada aos grandes objetivos institucionais e dentro de uma visão de futuro almejada de forma a

facilitar um esforço de programação para atingir seus fins. Não se percebeu existência de princípios diferentes e concepções contrárias, mas somente divergência por questão de tempo e maior interação.

Um dos principais valores presentes no processo de planejamento estratégico da instituição é a *integração* destacada por todos os respondentes enquanto a *confiança* foi o segundo principal elemento mais importante apontado por 47,6% dos respondentes (Tabela 8, p.81). Como exemplo dessa integração, destaca-se a participação na elaboração do Planejamento Estratégico (2000-2010). Integração e confiança são elementos essenciais para a implementação do planejamento.

O uso de estratégias planejadas e estratégias emergentes é pertinentes a este tipo de organização frouxamente articulada, onde as estratégias apresentam-se de forma diferenciada. Esta tendência foi revelada quando 85,7% dos gestores, destacou o posicionamento da instituição no ambiente em que vive, como um dos principais elementos desencadeadores do planejamento, seguido pelas exigências legais com 71,4% dos respondentes, (Tabela 9, p.82). Enfatizando que o direcionamento das ações depende muito do “*feelling*” de cada gestor e da reação a cada problema que surge, (tabela 10, p.83), percebe-se concordância com estudos de Mintzberg (1994), que destaca serem particularidades do uso de estratégias emergentes.

A alternância do uso de estratégias decorrentes de planos pré-estabelecidos e uso de estratégias emergentes foram percebidos na análise dos fatores internos e externos que afetam o planejamento da instituição. Assim, foram destacados os fatores: orientação para a instituição (71,4%), integração (47,6%), (tabela11, p.84); políticas educacionais (85,7%), fatores econômicos (52,4%) e expansão da demanda (42,9%), (tabela 12 p.85).

Isto revela, mais uma vez, que, embora os dirigentes tenham a percepção de um conceito de planejamento essencialmente racional - burocrático, sua prática, contudo, revela-se distinta e caracterizada por avanços e recuos, por ações isoladas das áreas e setores que compõem a Universidade, caracterizando um sistema frouxamente articulado como o identificado por Weick (1979). Reforça também, a concepção de Baldrige (1983) de que, numa organização educacional, dificilmente é utilizado o processo de planejamento racional, linearmente estruturado, pois as ações estratégicas emergem com base nas necessidades e realidade das próprias unidades que compõem a instituição estudada.

Embora haja grande preocupação dos gestores em relação às exigências legais, representando 90,5% de respostas afirmando que do processo de planejamento resulta o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), 76,2% dizendo que resulta o PPP (Projeto Político-Pedagógico), percebe-se, a preocupação e o esforço de alinhar a universidade às demandas de uma nova realidade e direcionar a universidade para seu futuro. Há um grande empenho da administração da Universidade de executar um gerenciamento responsável das crises enfrentadas e de definir os objetivos, as prioridades e as estratégias para atingí-los (tabela 13, p.86), bem como, há o entendimento de que as estratégias nas organizações são também resultantes da aplicação do planejamento estratégico.

Ao perceber o destaque que os gestores deram às políticas e planos institucionais (61,9%) como a principal estratégia adotada pela universidade (tabela 15,p.88) e que é resultado dos planos formais, em contraposição às afirmações de que o posicionamento estratégico da instituição resulta, em sua essência (81%), das ações emergentes e ações negociadas pela instituição (tabela 16, p.89), percebe-se, veementemente que na USC, instituição foco deste estudo, as ações estratégicas

resultam como respostas a situações emergentes, da dinâmica da organização e são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. São ações praticadas na dinâmica organizacional sem terem sido planejadas e que posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

As ações estratégicas como resposta a situações emergentes está em consonância com o que destaca Mintzberg (1994) com relação aos modelos de estratégias. Justifica a afirmativa dos gestores (66,7% - tabela 17, p.90), de que a existência de um planejamento estratégico facilita a execução do planejado pela instituição. Sendo a USC uma instituição de ensino superior, era pacífico, na análise dos dados, encontrar em sua gestão as dificuldades pertinentes a este tipo específico de organização.

A análise revela também que existe o acompanhamento na implementação do plano formal e das estratégias utilizadas. A grande maioria dos respondentes (71,4%), considerou a identificação dos desvios e suas causas, buscando correções, a principal forma de acompanhamento do plano. O exame do plano proposto e do executado (47,6% dos respondentes) é outra forma apresentada pelos gestores, da existência do acompanhamento na implementação do plano, como retratam as tabelas 19, 21, e 22(p. 93-96). É o acompanhamento do plano que possibilita perceber desvios, afirma 71,4% dos gestores respondentes (tabela 23,p.97), para se fazer as devidas correções no processo do planejamento, retro-alimentando-o. Pelo acompanhamento se faz o exame dos objetivos alcançados e as possíveis correções das falhas que provocam divergência do proposto na execução.

Respondendo ao problema central da pesquisa, é possível destacar que na USC, Instituição de Ensino Superior, Comunitária, as ações estratégicas são

marcadamente resultantes das emergências surgidas no dia-a-dia institucional, embora possuindo um planejamento formal. Percebe-se que a formulação do planejamento e o uso de estratégias não são um processo isolado, mas que há interação com outros processos, com a estrutura e com a cultura organizacional.

Na USC, as estratégias utilizadas se originam da própria realidade das unidades acadêmicas e administrativas, mesmo sendo impossível um plano qualquer prever todas as principais ações estratégicas. Porém, na prática organizacional da USC há congruência entre as ações estratégicas desenvolvidas pelas unidades da Universidade e seus grandes objetivos assinalados no Plano Estratégico. Há o envolvimento dos membros pertencentes a instituição no planejamento, o que permite maior participação e comprometimento além de maior sincronia entre as ações individuais e setoriais e os grandes objetivos da instituição.

Percebe-se neste estudo a possibilidade de se fazer aprofundamento de outros aspectos relacionados ao processo de planejamento em organizações universitárias e o uso de estratégias. Passa-se, então, a sugerir futuras pesquisas que poderão ser realizadas a partir do tema proposto neste trabalho.

5.2 Sugestões de pesquisas para aprofundamento do tema

Com o objetivo de indicar áreas de pesquisa a quem se interessar aprofundar o tema trabalhado nesta pesquisa passa-se, a seguir, a identificar estas áreas e sua relevância.

Estratégia: Sugere-se um estudo de estratégias desenvolvidas na instituição tendo como foco apenas a área acadêmica. O conceito de estratégias formalmente

elaboradas e estratégias emergentes facilita o uso das mesmas nas ações cotidianas da instituição e nas tomadas de decisão.

Gestão Estratégica: Um estudo sobre a gestão estratégica implementada na instituição frente às exigências do novo contexto globalizacional complexo exige das organizações de educação superior respostas com maior agilidade, às demandas da sociedade onde está inserida.

Comunicação: Sugere-se um estudo sobre a comunicação por ser um elemento essencial na escolha das estratégias a serem usadas pelos gestores no momento da tomada de decisão. Em qualquer organização, a comunicação é imprescindível para que haja sincronia nas interpretações dos fatos e das situações por parte da comunidade universitária..

Liderança: Em universidades é uma pesquisa que abrange a possibilidade de identificar o perfil mais adequado de dirigentes para este tipo de organização. Por sua complexidade, a universidade exige sempre dos seus gestores uma liderança criativa para desenvolver competências técnicas, políticas, e as habilidades de um artesão, (MEYER Jr. e MEYER 2004), na formulação de modelos e abordagens gerenciais.

Avaliação: Sugere-se estudo sobre a avaliação, tanto do planejamento como das estratégias utilizadas, pois auxiliará na percepção dos desvios e suas causas, possibilitando correções, bem como, o exame do plano proposto e do executado.

5.3 COMENTÁRIOS FINAIS

Pertencendo à família religiosa que dá um rosto, uma fisionomia à Universidade do Sagrado Coração, fomentando as atividades e o desenvolvimento da mesma no ambiente em que vive, esta pesquisa, com o estudo de caso, trouxe uma compreensão mais segura do que seja uma instituição de ensino superior atento às situações circunstanciais do dia-a-dia, nas freqüentes mudanças, nas organizações educacionais onde desenvolvemos nossa missão.

Para responder aos desafios que surgem na sociedade hodierna, precisa-se mudar, pois o mundo mudou, a sociedade mudou e com isso é necessário ver e tratar o indivíduo não somente como mero construtor ou ser pensante que é, mas também como um ser que sente, que fala, que tem desejos e possibilidades de mudança e crescimento. Ver o mundo, a realidade com sua dinamicidade e constante empreendimento no progresso, que favorece o desenvolvimento da sociedade com o despertar da consciência humana. Esta é a complexidade relacional que é trazida para dentro de toda e qualquer organização que é parte integrante desta trama existencial no mundo moderno, pois, as pessoas, passam grande parte de suas vidas nesse ambiente. Desta forma, as instituições educacionais que têm a missão de formar, de ampliar horizontes de conhecimento nas pessoas, precisam estar preparadas para enfrentar a gama de desafios que a realidade apresentar.

O grande desafio hoje, é ser um gestor que, formulando, adotando e implementando estratégias organizacionais criativas, retratem a busca e o equilíbrio entre o novo e o possível, entre mudar e preservar, sem abandonar a dimensão da

dignidade humana e na aprendizagem organizacional, construa uma universidade capaz de aprender a aprender. Nesta dinamicidade, o planejamento estratégico se constitui em abordagem gerencial importante que faz com que as IES se adequem às mudanças ambientais estabelecendo, de forma programada, as principais estratégias organizacionais porém, atentas às necessidades que fluem da ação cotidiana na organização, onde é necessário criar novas possibilidades de resposta com usos de estratégias emergentes.

Como os gestores da USC, percebo o afã de administrar uma instituição de ensino na realidade da sociedade nos tempos atuais. Ao mesmo tempo em que assusta, desafia, impulsiona a querer fazer a aventura de desvendar o novo e enfrentá-lo com garra e coragem. É o desafio da vida. Vida humana, vida organizacional. Complexidade que torna a dinâmica existencial mais profunda e intrigante porque revela sua potencialidade e grandeza em meio às fraquezas e limitações, revelando que o infinito mora em você. E assim, a busca de conhecer a realidade e nela mergulhar empreendendo uma caminhada rumo ao sucesso, desperta a necessidade de conhecer e aprender novas formas de administrar.

A experiência adquirida ao longo da vida se constitui em importante fonte para a aprendizagem, e esta, a essência da mudança, da criatividade e inovação nas organizações. Por isso, as estratégias são importantes ferramentas na gestão universitária, gestão de qualidade com flexibilidade e abertura ao novo, para assegurar a satisfação de todos e concretizar os objetivos institucionais pois o mundo passa por um processo de contínuas e freqüentes mudanças, com fortíssimas crises em todos os setores sociais. E é ali, que a universidade precisa não só sobreviver, mas alcançar o ideal almejado.

O aprendizado adquirido com este estudo fez perceber o importante papel das universidades na sociedade gerando grandes benefícios à mesma, na formação de pessoas, na ampliação do conhecimento e desenvolvimento dos valores da solidariedade e partilha que contribui para a construção de um mundo melhor.

Observa-se que as políticas educacionais e os fatores econômicos são os elementos que mais influenciam o planejamento e a formulação de estratégias nas universidades, a preocupação com o atendimento às políticas educacionais em razão da forte centralização e regulação do Estado na área da educação superior. Por isso, todo processo deve ser direcionado com um gerenciamento de postura administrativa flexível.

Esta pesquisa revela de forma clara o conhecimento dos gestores da USC quanto à elaboração e implementação de estratégias e o conhecimento e prática do planejamento na sua ação cotidiana. Contribui para que cresçam cada vez mais na comunicação e partilha dos dons pessoais ao empreender o desenvolvimento dos objetivos da instituição. Percebe-se que o empenho em fazer da instituição sua instituição é o que tem possibilitado o crescimento e expansão da universidade na sociedade brasileira.

Os gestores declararam perceber que o planejamento vem oferecendo uma postura interdisciplinar e pluralista, serviços de docência, pesquisa e extensão capazes de responderem aos principais problemas do país e das pessoas, especialmente as mais necessitadas, mediante o diálogo entre a fé e a cultura. Com a participação de representantes de toda a comunidade educativa, o planejamento estratégico permite identificar, analisar e estruturar melhor e com mais segurança os propósitos da universidade, sua identidade e missão levando em conta políticas e recursos disponíveis, além de possibilitar a melhoria da qualidade em suas formas

de gestão mediante o próprio aprendizado que abrange o seu aperfeiçoamento contínuo em busca da inovação.

O conhecimento adquirido com esta pesquisa auxilia na organização de novos planejamentos, tanto no sentido de melhorar o que não resultou no esperado como elaborar mudança de estratégias para alcançar os objetivos propostos.

Foi uma pesquisa muito significativa tanto para mim, estudante e profissional da educação com anseios de crescer no conhecimento e participar do desenvolvimento educacional na esfera escolar, familiar e social, tanto para a instituição, foco deste estudo, pois se acredita que só desenvolve, melhora e cresce o que já se conhece e é constantemente avaliado. Resta aproveitar de todo este conhecimento para fazer da instituição educacional aquilo que dela se espera, lugar de acolhida, ensinamento, partilha e desenvolvimento.

5.4 PERFIL DO PESQUISADOR

Nascida em Nova Esperança – Paraná graduou-se em 1985 em Filosofia, na FEBE (Fundação Educacional de Brusque). Possui especialização em Educação para o Pensar – Filosofia para Crianças, habilitação para ministrar cursos de Filosofia para Crianças aos professores, pelo Centro Paranaense de Filosofia para Crianças e Mestrado em Educação, na área de Políticas e Gestão da Educação Superior, da PUCPR. Atuou como Professora de Filosofia e Ensino Religioso e Coordenadora de Pastoral na Escola Social Madre Clélia por 4 anos, desenvolvendo vários projetos sociais com alunos de sétima e oitava séries do Ensino Fundamental e alunos do Ensino Médio. Iniciou a implantação da postura filosófica nas atividades curriculares da Educação Infantil à 4ª série do Ensino Fundamental, junto aos professores e pedagogos, nas escolas da Rede CIESC, instituições pertencentes ao Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, ao qual pertence.

Ao ser transferida para a Escola Santa Teresinha do Menino Jesus, deu continuidade ao processo iniciado, permanecendo ali por dois anos. Assumiu neste período, a coordenação do Movimento Leigo da Congregação, GFASC (Grande Família do Sagrado Coração), na Província do Paraná. Em seguida, solicitada pela superiora provincial, continuou com a Coordenação do Movimento Leigo e passou a integrar o corpo técnico administrativo do Colégio Imaculada Conceição, no cargo de vice-diretora.

Consagrada - Apóstola do Sagrado Coração de Jesus, atualmente exerce sua missão em Curitiba. Gosta de estudar, gosta de ajudar. Gosta de aventuras, de desafios. Acredita que se é o que se pensa, o que constrói, o que deixa de valor e benfeitoria no mundo. Tem grande capacidade de amar. Ama tudo o que faz e faz

tudo com muito amor. É feliz e por isso, trabalha e luta de tal forma para fazer com que os outros também o sejam.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Cambridge: Blackwell, 1994.

BALDRIDGE, J.V. et al. **Organizational Characteristics of Colleges and Universities**. In: J.V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

BIRNBAUM, R. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

_____. **Speaking of Higher Education: A Dictionary of Academic Quotations**. ACE/Praeger, 2004.

BONOMA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

CASTOR, B.V.J.; SUGA, N. **Planejamento e ação planejada: o difícil binômio**. In: *Revista de Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro, Jan/mar, 1988.

CASTRO, L. M. **Planejamento Estratégico**, In: **Universidade: Planejamento, Organização e Gestão**. Florianópolis:CPGA/NUPEAU/ UFSC, 1988.

COHEN, M. D. e MARCH, J. G. **Leadership and Ambiguity: The American College President**. New York: McGraw-Hill, 1974.

CONSTANTINO, L. **Universidades Privadas descumprem lei**. In: **Jornal Folha de São Paulo - Folha Cotidiano**, C1, São Paulo, 15 de agosto de 2005.

FINGER, A. P. **“Avaliação institucional: um imperativo para a qualidade de educação superior”**. Trabalho apresentado no IX Seminário Nacional das Universidades Brasileiras, Rio de Janeiro, 1994.

FOGUEL, S. e SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.1993.

GIANOTTI, S. S. C. **Elementos que intervêm no Desdobramento do Planejamento Estratégico**, 1994.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HARDY C. e FACHIN, R. **GESTÃO ESTRATÉGICA na UNIVERSIDADE BRASILEIRA – teoria e casos – 2ª edição**. Editora da UFRS, 2000.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa**. Tradução delvo Korytowski. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

HENDERSON, Bruce D. **The Logic of Business Strategy**, 1985.

KELLER, G. **Academic Strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. e MURPHY, P. E. “**Planejamento estratégico para o ensino superior**”. In: The journal of bigger education. Vol. 52, n.5, 1981, p. 470-89.

LAPIERRE, R. **Le Changement Stratégique: Un Rêve en Qwéle de Réel** (Ph.D. Management Policy course paper. McGill University, 1980).

LOCKWOOD, G. e DAVIES, J. **Universities: The Management Challenge**, Filadélfia: The Society for Research into Higher Education & NFER-Nelson, 1985.

MEYER JR., V. **Considerações sobre o planejamento estratégico na Universidade**. In: Finger, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAL, 1988.

_____. **“Planejamento estratégico uma renovação na gestão das instituições universitárias”**. In: Temas de Administração Universitária. Florianópolis OEA/NUPEAU, 1991, p. 135-150.

_____. **O Planejamento Formal e seus resultados**: um estudo de casos de universidades – Curitiba – PUC PR 2004. Trabalho apresentado em ANPED SUL – inédito.

MEYER JR, V. e LOPES, M.C. **Planejamento e estratégia**: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

MEYER JR., V., LOPES, M.C.B. Planejamento Universitário: mito e realidade. In: **Anais do XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Recife, 2003.

MEYER JR., v. E mugnol, G. Competição e Estratégias no Contexto das Instituições de Ensino superior Privadas. In: **Revista Diálogo Educacional, Jan/Abr., 2004**. Curitiba:Champagnat.

MEYER, B., MEYER JR, V. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? In: **Anais do IV Colóquio Internacional de Gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2004.

MICKLETHWAIT, J; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILLET, S.M. & E.J. Honton, **A Manager's Guide to Technology Forecasting and Analysis Methods**, Battelle Press, 1991.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 22.

_____. Mintzberg on management: **inside our strange world of organizations**. New York: MacMillan. 2001.

_____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994

_____. : **Strategie planning for higher education**.

_____. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001. P.249-263.

_____. **A queda e a ascensão do planejamento estratégico**. In EXAME – Administração, São Paulo, p. 70-72, 14 de setembro de 1994.

_____. Mintzberg on Management **Inside Our Strange World of Organizations**, 1989.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **SAFÁRI DE ESTRATÉGIA** – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. A Arte Japonesa em Negociar, 1988.

PETERSON, J.L. "**Petri Net Theory and the Modelling of Systems**". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1981

PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Harvard Business School Press: Boston, 1992.

Planejamento Estratégico: **instrumento de gestão institucional**. Universidade do Sagrado Coração, (2000 – 2010).

Plano de Desenvolvimento Institucional – **PDI**. Universidade do Sagrado Coração, (2002-2006).

PRAHALAD, C.K. e Hamel, Gary - **The Core Competence of the Corporation** - Harvard Business Review, May-Jun-1990 ;

PORTER, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.** New York: The Free Press. 1980.

_____. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors** (Nova York: Free Press,1980) Ed. Bras. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** (Nova York: Free Press, 1985) Ed. Bras. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

QUINN, J. B.; VOYER, J. **Administrando a formação da estratégia.** In: MINTZBERG, H.

QUIN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, J L D. **Trabalhando com dados qualitativos.** Porto Alegre: PPGEP – UFRGS.1999-2000.

RUMELT, R. P. **“The Evaluation of Business Strategy.”** In H.Mintzberg and J. B. Quimn, **The Strategy Process**, 3d ed.(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégia e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SERMANN. L. I. C. **A Avaliação Institucional como Instrumento De Gestão E Inovação,** Regional FORGRAD, Blumenau, Novembro/2004.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement_and Method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

WEICK, K. E. **Educational Organizations as loosely coupled systems**. In: Administrative Science Quarterly, 1976, n.21, p.1-19.

_____. **The social psychology of organizing**. Reading Mass: Addison-Wesley, 1979.

WILDAWSKY, A. **If Planning is Everything, Maybe it's Nothing**. In: Johnston, A.P. E McNamara, J.F. Planning Perspectives for Education. New York: MSS Information, 1975, p.257-283.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª ed., São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FINGER, A.P. "**Gestão Acadêmica**". In: FINGER, Almeri Paulo (org) **Universidade organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p.71-78.

KENNEDY, Paul. **Preparando para o século XXI**. Tradução do inglês para o português por Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip & MURPHY, Patrick E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus.

LUCKESI, Cipriano; BARRETO, Elói; COSMA, José; BAPTISTA, Naidison. **Fazer a universidade uma proposta metodológica**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1991.

MARTINS, Carlos Benedito. **O novo ensino superior privado no Brasil**. In: MARTINS, Carlos Benedito (org). **Ensino superior Brasileiro: transformações e perspectivas**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MEZOMO, João Catarin. "**Introdução à temática da qualidade no ensino**". In: **Universidade: a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, vol 1, n.1, jan/fev. 1994, p.7-8.

MEYER JR. V. & MURPHY, Patrick. - **Dinossauros Gazelas & Tigres** – Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e EUA 2ª ed. Ampliada – Florianópolis: Insular, p. 194, 2003.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria. 1994.

MORAN – **Teoria da complexidade**: universidade como organismo vivo auto-eco-organização.

PFROMN NETTO, Samuel. **Tecnologia educacional e desenvolvimento humano**. Apresentado no XVII ISPC/ II Congresso de Psicologia Escolar. Campinas/SP. 1994.

SIENA, Osmar. **Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias**. 1993. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Florianópolis.

ANEXOS

ANEXO A-QUESTIONÁRIO

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DAS IES PARTICULARES

(Questionário de coleta de dados)

DADOS PESSOAIS DO RESPONDENTE

Cargo que ocupa:

Tempo de Serviço:

Idade:

Sexo: () masculino

() feminino

Escolaridade: () Superior

() Pós-Graduação: () Especialização

() Mestrado

() Doutorado

E-mail:

II-DADOS INSTITUCIONAIS

Nome da Instituição:

Endereço:

Telefones:

Site:

III-QUESTÕES GERAIS

1. Qual das alternativas melhor expressa seu entendimento acerca do que seja planejamento?

() planos escritos e difundidos na Instituição

() conjunto de estratégias definidas em reuniões da administração superior

() processo seqüenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los.

() atividades de investigação sobre as necessidades organizacionais e de análise dos fatores ambientais.

Outra. Especifique.

2. Na sua percepção, quais são as principais funções do planejamento? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

a) () apoiar o processo decisório integrando as ações organizacionais

b) () trazer maior racionalidade às decisões

c) () representar simbolicamente as ações organizacionais

d) () atender às exigências externas à organização

e) () Outra. Especifique.

3. Na sua percepção, quais são os principais elementos de um processo de planejamento? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- flexibilidade: capacidade de o plano incorporar novas variáveis e informações
- integração: compatibilidade entre o plano global e os planos setoriais
- participação: envolvimento de todos os níveis hierárquicos
- factibilidade: objetivos e metas passíveis de serem atingidos
- Outro. Especifique.

4. Que valores você julga mais importantes para serem considerados no planejamento? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- integração da equipe
- liderança
- autonomia
- confiança
- Outro. Especifique.

IV-RAZÕES PARA A ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO PELA INSTITUIÇÃO

5. Na sua percepção, quais são os principais elementos desencadeadores do planejamento na sua Instituição. (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- exigências legais
- posicionamento estratégico da instituição
- visão dos líderes
- mudança na administração
- Outro. Especifique.

6. Como, na sua percepção, a Instituição direciona suas ações? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- baseada em decisões passadas
- baseada no feeling dos dirigentes
- reação a cada problema que se apresenta
- baseada em ensaios e erros
- Outro. Especifique.

7. Quais são os principais fatores internos considerados no planejamento da sua Instituição? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- integração em torno de objetivos comuns
- criação de uma cultura de planejamento
- orientação para o futuro
- racionalização na utilização dos recursos
- Outro. Especifique.

8. Quais são os principais fatores externos considerados no planejamento da sua Instituição ? (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante)

- () políticas educacionais
- () fatores econômicos
- () expansão da demanda
- () competição
- () Outro. Especifique.

9. Que documentos resultam do processo de planejamento de sua Instituição? (assinale as alternativas que julgar necessárias)

- () Plano de Desenvolvimento Institucional
- () Plano Estratégico
- () Projeto Político-Pedagógico
- () Planos de Capacitação
- () Outro. Especifique.

V-PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

10. Na sua opinião, “estratégia institucional” significa:

- () principais decisões tomadas pelos dirigentes (administração superior)
- () conjunto de planos desenvolvidos pela instituição
- () posicionamento da instituição em um contexto competitivo
- () conjunto de decisões e ações dos gestores
- () Outro. Especifique.

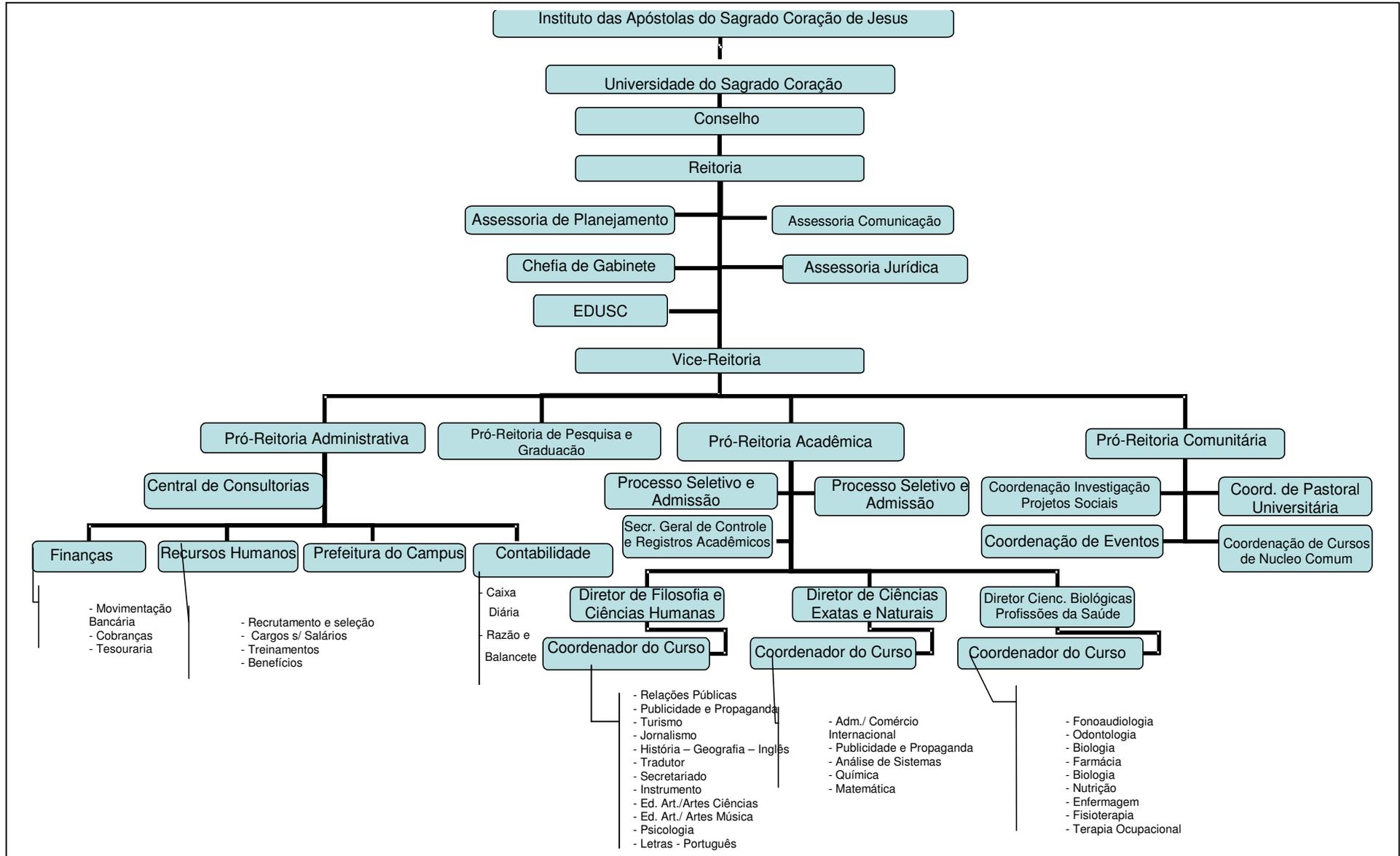
11. Na sua percepção, a principal estratégia adotada por sua Instituição é resultante de:

- () planos institucionais
- () políticas institucionais
- () diagnósticos organizacionais
- () ações emergentes (cotidiano organizacional)
- () Outra. Especifique.

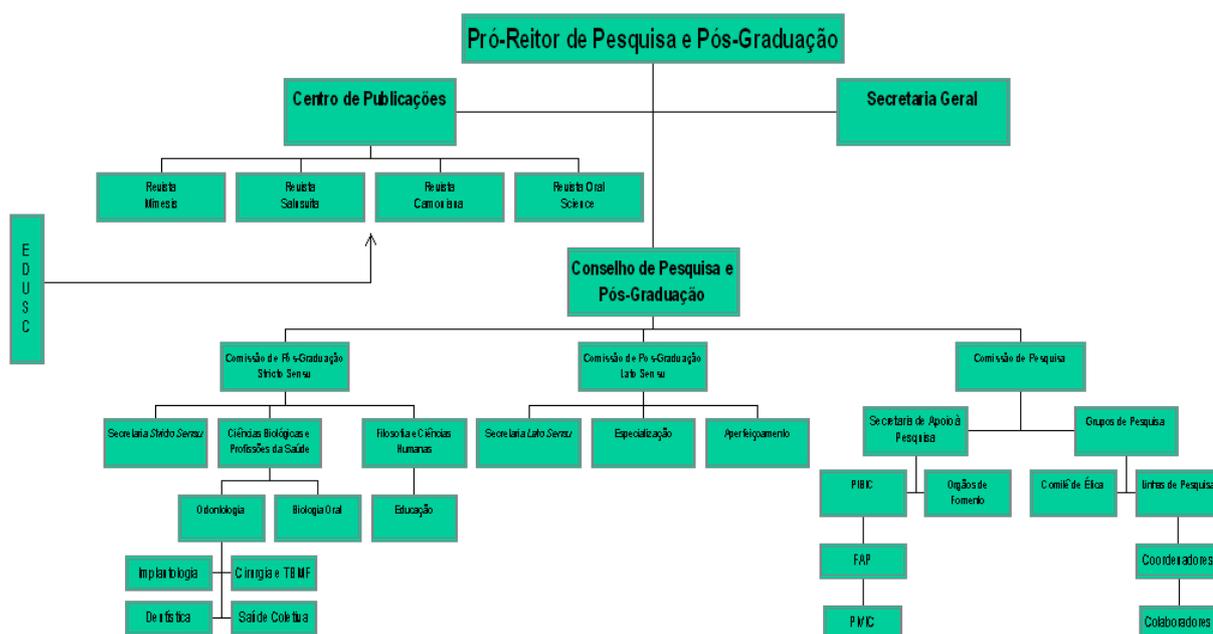
12. Na sua percepção o “posicionamento estratégico” é resultado, em sua essência, de: (assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa de maior importância e (2) para a segunda alternativa de maior importância)

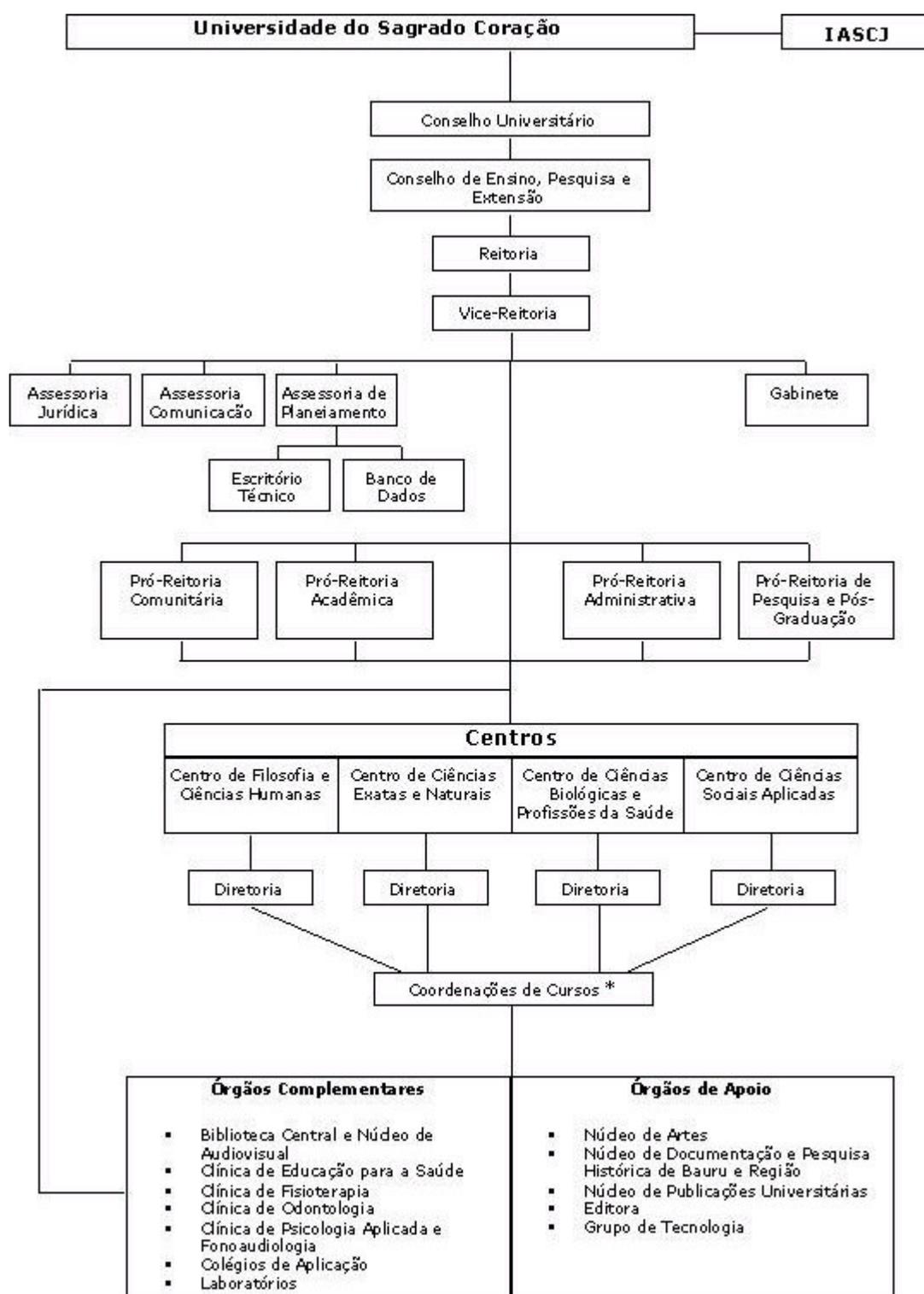
- () planos formais
- () ações emergentes
- () ações negociadas
- () intuição dos dirigentes
- () Outra. Especifique.

ANEXO B - ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS SUPERIORES – ORGANOGRAMAS



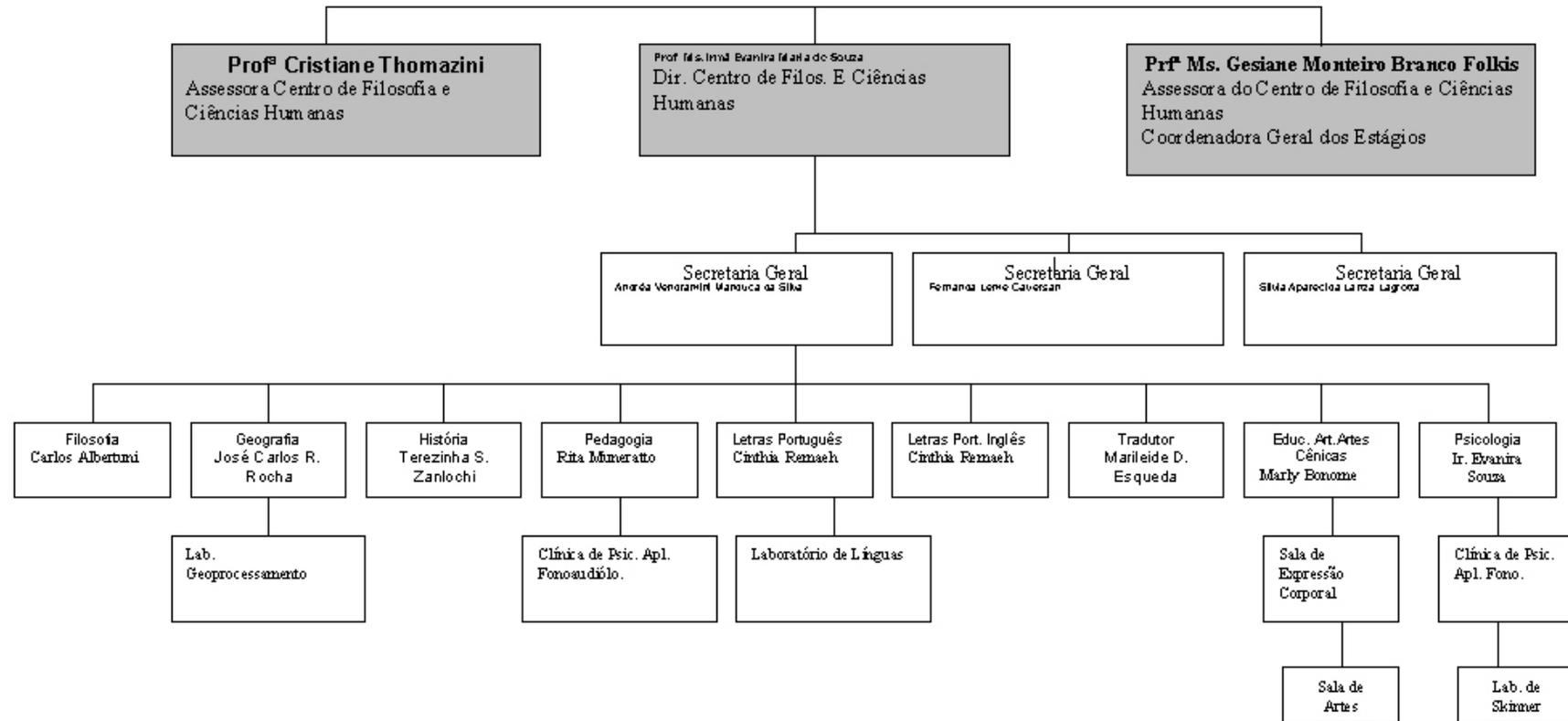
ORGANOGRAMA INSTITUIÇÃO



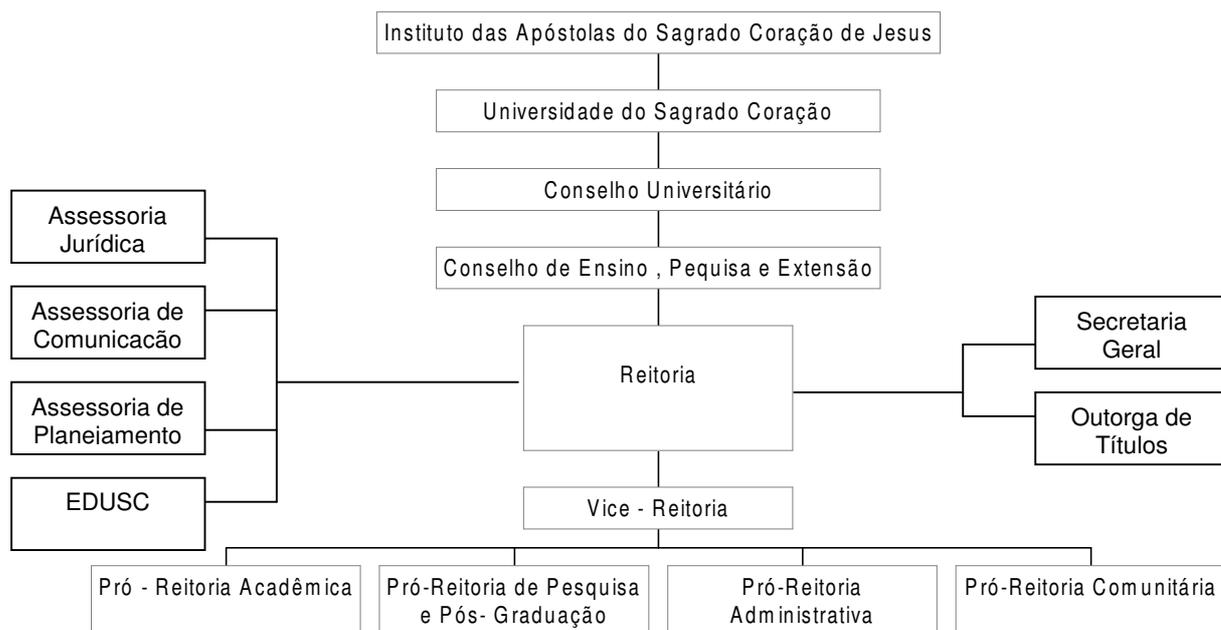


* A Universidade do Sagrado Coração (USC) funcionará estruturada em Centros e Coordenações de Cursos "ad experimentum", até dezembro/2005 (Resolução GR nº 1/2001).

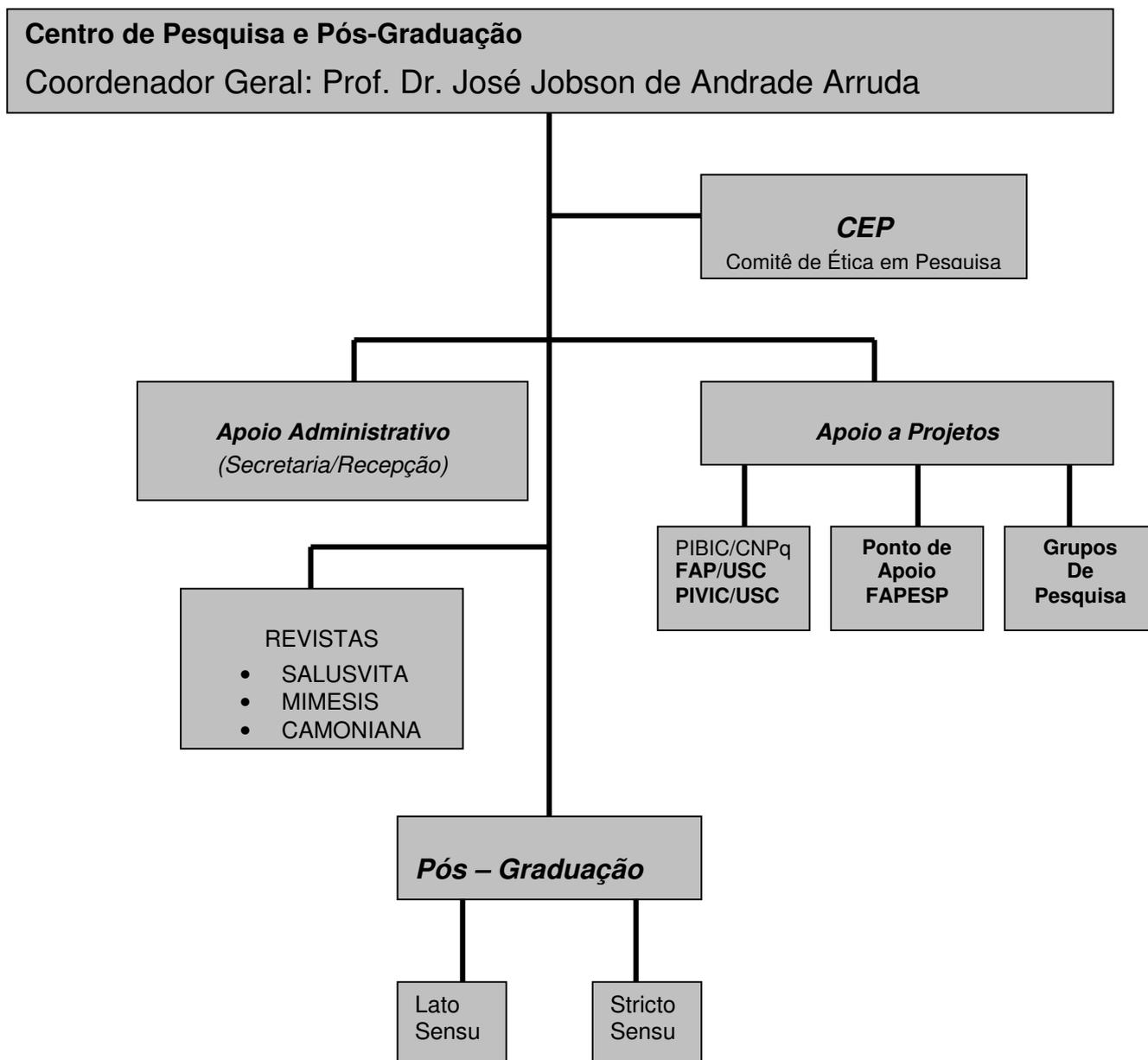
Organograma / 2001

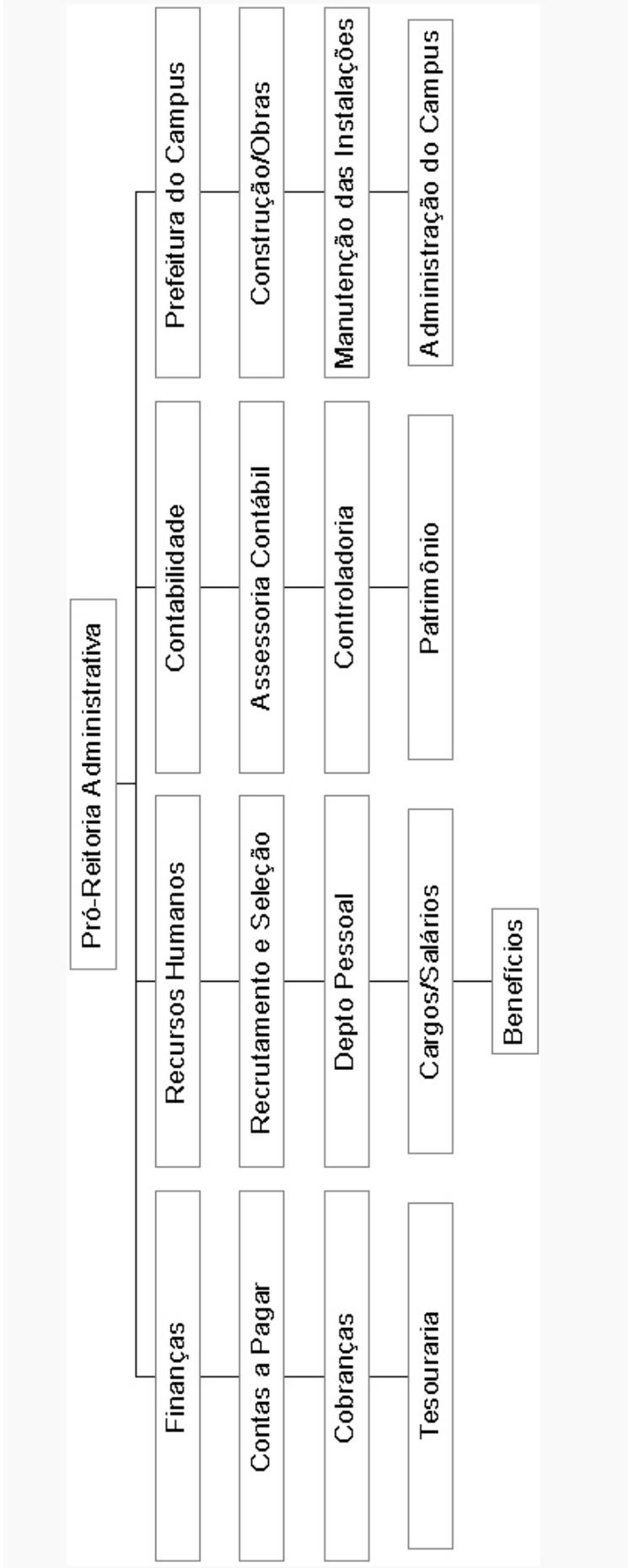


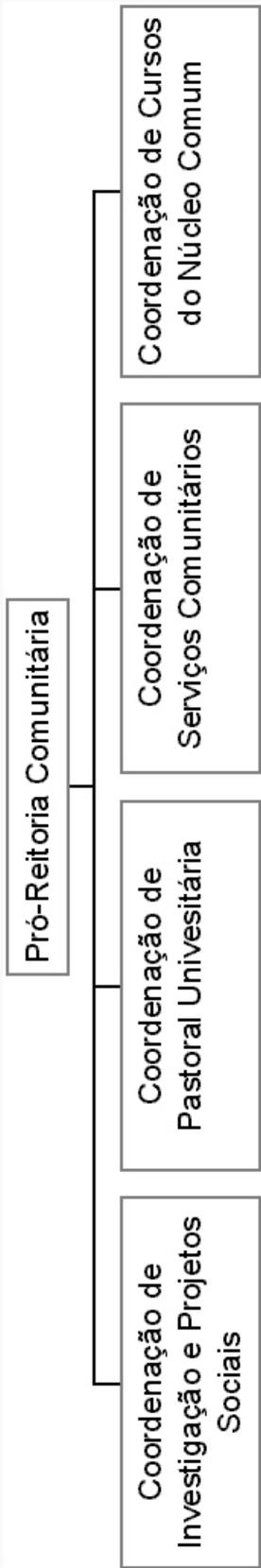
Universidade do Sagrado Coração – Organograma da Estrutura Básica

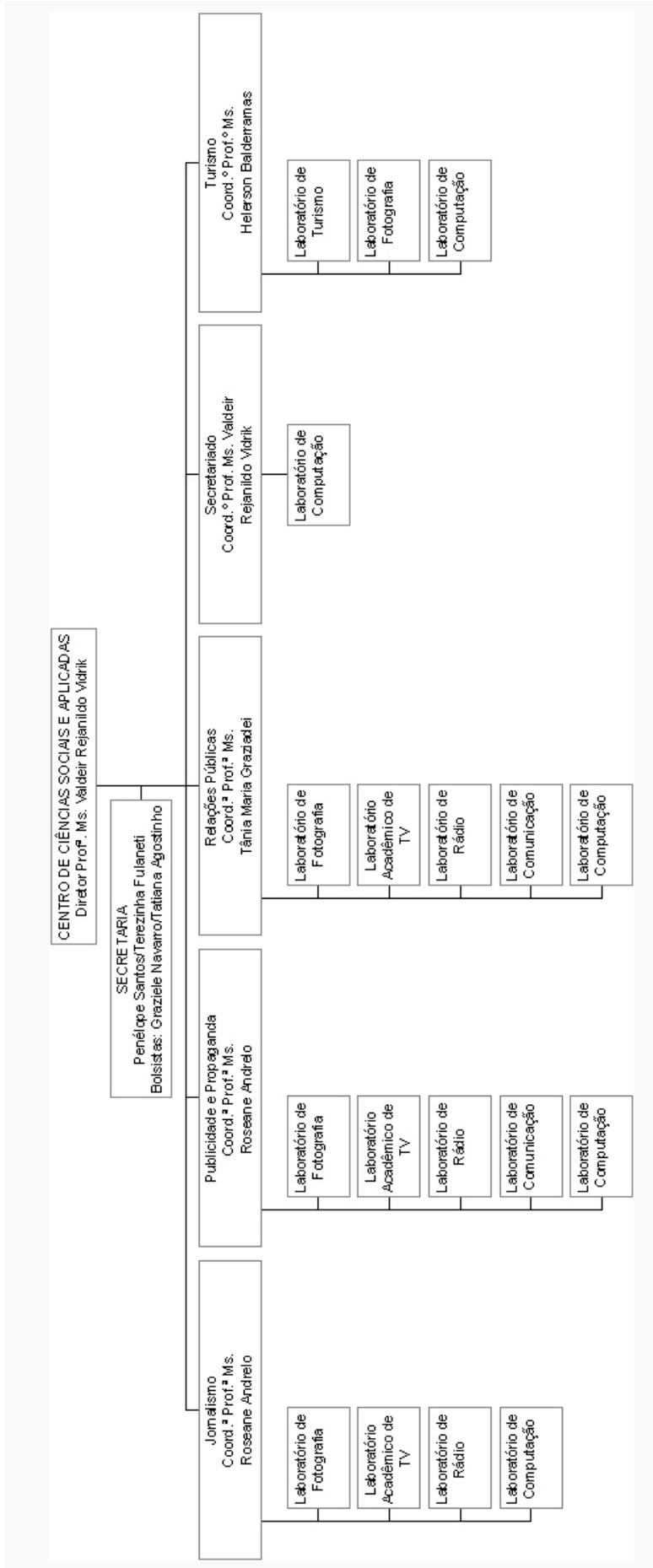


ORGANOGRAMA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



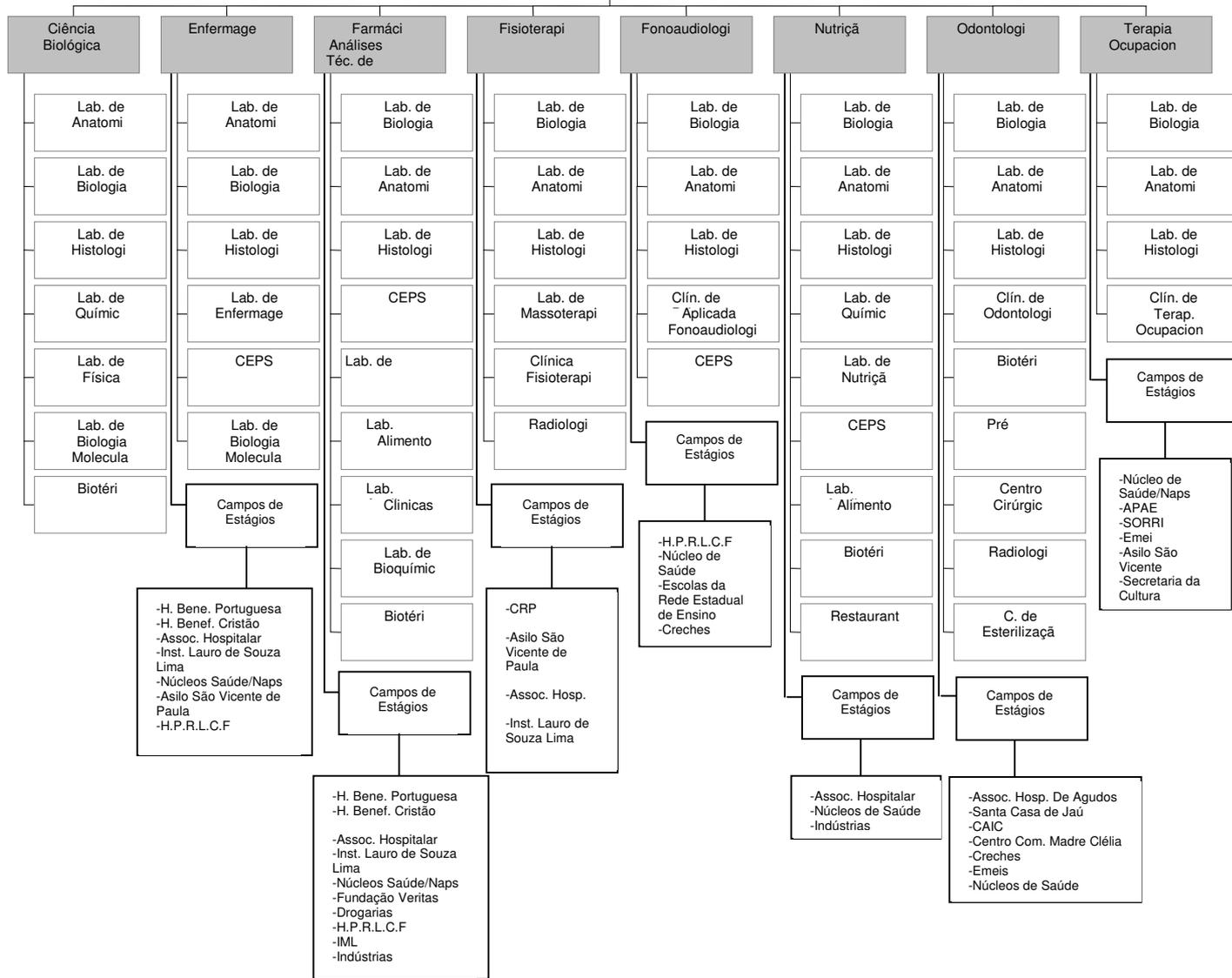






Ana Maria Rodrigues Daher
Maria Aparecida Augusto
Renata Silveira Soares Braga
Elza Socorra Yamada Inoue
Maria Cecilia da Silva Gomes

Assistente de Administração
Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo



ANEXO C - TABELA JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO

O RANKING DAS UNIVERSIDADES EM 2003*

Docentes em regime integral e professores com mestrado ou doutorado, em %

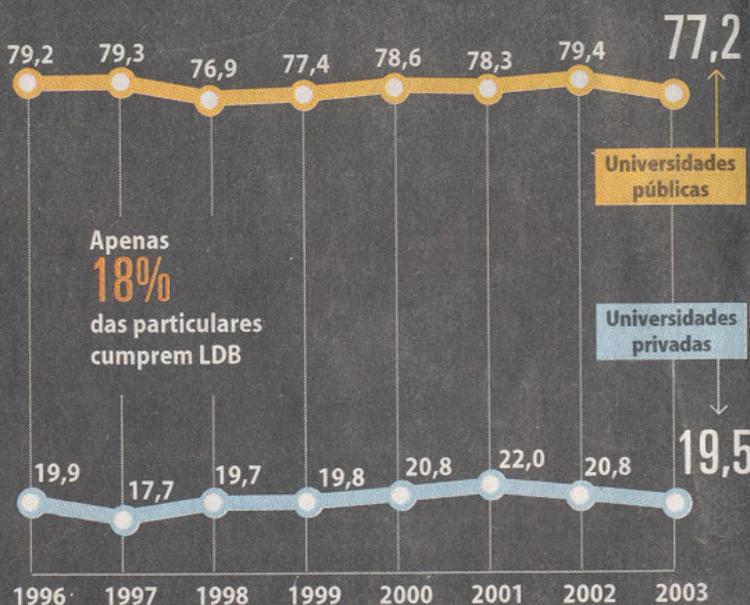
	Docentes em regime integral	Professores com mestrado ou doutorado		Docentes em regime integral	Professores com mestrado ou doutorado	
UNIVERSIDADES PRIVADAS			UNIVERSIDADES PÚBLICAS			
10 MELHORES	Universidade Vale do Rio Verde	56,2	54,1	Universidade Estadual da Paraíba	100,0	59,9
	Universidade do Sagrado Coração	51,0	67,7	Universidade Federal do Amapá	100,0	40,9
	Universidade Católica de Goiás	47,8	39,7	Fundação Uni. Federal do Tocantins	100,0	100,0
	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	43,5	78,8	Universidade Federal de Viçosa	99,9	96,3
	Uni. Comunitária Regional de Chapecó	42,6	52,6	Universidade Federal de Roraima	99,1	48,5
	Universidade Católica de Brasília	42,1	66,1	Universidade Federal de Itajubá - Unifei	97,8	92,9
	Universidade Tuiuti do Paraná	39,0	61,7	Universidade Federal de Uberlândia	97,7	76,9
	Universidade Vale do Rio doce	37,1	37,4	Universidade do Estado do Pará	97,6	33,7
	Uni. para o Des. do Est. e da Reg. do Pantanal	35,7	55,5	Uni. Estadual de Feira de Santana	97,4	66,1
	Universidade de Itaúna	34,6	53,0	Universidade Federal de Juiz de Fora	97,3	64,9
10 PIORES	Universidade Gama Filho	4,7	52,0	Universidade do Tocantins	57,0	18,6
	Universidade Anhembi Morumbi	1,9	56,1	Universidade Federal da Bahia	51,3	61,3
	Universidade Veiga de Almeida	0,9	59,1	Universidade Estadual de Santa Cruz	39,4	63,7
	Universidade Estácio de Sá	0,8	39,1	Universidade do Estado de Mato Grosso	38,3	32,9
	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	0,0	71,9	Universidade Estadual de Goiás	33,5	22,9
	Uni. para o Des. do Alto Vale do Itajaí	0,0	38,7	Universidade Regional de Blumenau	29,7	61,0
	Universidade Presidente Antônio Carlos	0,0	27,4	Universidade do Extremo Sul Catarinense	27,4	44,7
	Universidade de Santo Amaro	0,0	55,2	Universidade do Estado de Minas Gerais	24,7	35,6
	Universidade Ibirapuera	0,0	78,2	Universidade de Taubaté	21,9	41,4
	Universidade Católica de Salvador	0,0	24,7	Universidade do Sul de Santa Catarina	12,4	46,9

Fonte: Censo da Educação Superior do MEC de 2003

*Veja a relação completa no site www.folha.com.br

PERFIL DO ENSINO SUPERIOR

Proporção de docentes em regime integral, por tipo de universidade, em %



O QUE DIZ A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO

■ Aprovada em 1996, ela dava um prazo de oito anos para que as universidades mantivessem um terço de seu corpo docente em regime de tempo integral. Por esse regime, o professor trabalha 40 horas semanais na instituição, mas tem que dedicar ao menos 20 horas semanais a estudos, pesquisas ou trabalhos de extensão, planejamento e avaliação

ANEXO D-TABELAS EXPLICATIVAS

TABELAS DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

(De acordo com o tema perguntado)

Cargo que ocupa:

1 : Diretora do Centro de Filosofia e Ciências Humanas	
2 : Reitora	12 : Coordenador
3 : Pró-reitora acadêmica	13 : Coordenadora
4 : Pró-reitora comunitária	14 : Coordenadora
5 : Coordenadora	15 : Coordenadora
6 : Coordenadora	16 : Coordenadora
7 : Coordenador	17 : Coordenadora
8 : Coordenador	18 : Coordenadora
9 : Coordenadora	19 : Coordenadora
10 : Coordenadora	20 : Coordenadora
11 : Coordenadora	21 : Coordenadora

PERFIL DOS DIRIGENTES

TABELA 1

Tipo	Qt. cit.	Freqüência
Pública	0	0,0%
Comunitária	21	100%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 2

GENERO DOMINANTE

Sexo	Qt. cit.	Freqüência
Masculino	3	14,3%
Feminino	18	85,7%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 3

Tempo de Serviço	Qt. cit.	Frequência
Menos de 1 ano	0	0,0%
Até 5 anos	4	19,0%
Até 10 anos	7	33,3%
Até 15 anos	4	19,0%
Até 20 anos	3	14,3%
Até 25 anos	0	0,0%
Até 30 anos	1	4,8%
Mais de 30 anos.	2	9,6%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 4

Escolaridade	Qt. cit.	Freq.
Superior	0	0,0%
Mestrado	8	38,1%
Doutorado	13	61,9%
Pós-doutorado	0	0,0%
Especialização	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

TABELA 5

Entendimento Planejamento	Qt. cit.	Freq.
Planos escritos	1	4,8%
estratégias em reuniões	1	4,8%
processo seqüenciado	17	80,8%
atividades de investigação	1	4,8%
Outra.	1	4,8%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Outros: Planejar é "sacar contra o futuro". É definir objetivos, estabelecer metas e condições para realizá-las.

TABELA 6

Principais Funções	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Apoiar processo decisório	18	85,7%
racionalidade	19	90,5%
representação simbólica	0	0,0%
exigências externas	5	23,8%
Outra.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas funções, apontando-as por ordem de importância

TABELA 7

Principais Elementos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
flexibilidade	17	81,0%
integração	5	23,8%
participação	11	52,4%
factibilidade	9	42,9%
outro.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois elementos, apontando-os por ordem de importância

TABELA 8

Valores mais importantes	Qt. cit.	Frequência Acumulada
integração	21	100%
liderança	4	19,0%
autonomia	7	33,3%
confiança	10	47,6%
outro.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois valores, apontando-os por ordem de importância

Tabela 9

Elementos desencadeadores	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Exigências legais	15	71,4%
posicionamento	18	85,7%
visão	8	38,1%
mudança	0	0,0%
outro.	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois elementos, apontando-os por ordem de importância Outros: Para projeção de futuro

Tabela 10

Direcionamento das ações	Qt. cit.	Frequência Acumulada
decisões passadas	6	28,6%
<i>feeling</i>	16	76,2%
reação a cada problema	16	76,2%
ensaios e erros	1	4,8%
outro.	3	14,3%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância. Outros: Baseada na missão própria da instituição; Em pesquisa e diagnóstico situacional sobre o ambiente interno e externo; Identificar onde deveríamos estar e como deveríamos estar competindo.

Tabela 11

Fatores internos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
integração	10	47,6%
criação	9	42,9%
orientação	15	71,4%
racionalização	7	33,3%
outro.	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois fatores, apontando-os por ordem de importância.

Outros: Forças e fraquezas dos processos acadêmicos e administrativos em relação aos clientes e mercados.

Tabela 12

Fatores externos	Qt. cit.	Frequência Acumulada
políticas educacionais	18	85,7%
fatores econômicos	11	52,4%
expansão da demanda	9	42,9%
competição	3	14,3%
outro.	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até dois fatores, apontando-os por ordem de importância.

Outros: Visão da estrutura, da dimensão e do posicionamento do setor educacional, porém interpondo com aspectos: legal, econômico, político, demográfico, cultural e tecnológica do contexto onde se insere.

Tabela 13

Resultados do processo de planejamento	Qt. cit.	Frequência Acumulada
PDI	19	90,5%
Plano estratégico	8	38,1%
Projeto Político-pedagógico	16	76,2%
Planos de capacitação	4	19,0%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Tabela 14

Estratégia institucional	Qt. cit.	Freq.
Decisões tomadas pelos dirigentes	0	0,0%
conjunto de planos	16	76,2%
posicionamento da instituição	1	4,8%
conjunto de decisões	4	19,0%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Tabela 15

Principal estratégia	Qt. cit.	Freq.
Planos institucionais	4	19,0%
políticas institucionais	13	61,9%
diagnósticos	2	9,5%
ações emergentes	2	9,5%
outra.	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Tabela 16

Posicionamento estratégico	Qt. cit.	Frequência Acumulada
planos formais	12	57,1%
ações emergentes	17	81,0%
ações negociadas	10	47,6%
intuição dos dirigentes	2	9,5%
outra	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Outros: Resultado de trabalho conjunto

Tabela 17

Facilitadores da execução do planejamento	Qt. cit.	Freq.
Conscientização	14	66,7%
participação	2	9,5%
viabilidade das metas	3	14,3%
comprometimento	2	9,5%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONARIO

Tabela 18

Decorrencia das estratégias	Qt. cit.	Freq.
planos pré-estabelecidos	16	76,2%
criatividade	1	4,8%
reações à emergências	4	19,0%
interesses grupais	0	0,0%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

Tabela 19

Integração entre Plano Formal e Estratégias	Qt. cit.	Freq.
Sim	20	95,2%
Não	1	4,8%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Tabela 20

Principais causas da discrepância	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	20	95,2%
objetivos inviáveis	0	0,0%
elaboração rígida do plano	0	0,0%
prática diferente da teoria	1	4,8%
desconsideração das necessidades	0	0,0%
outros	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	1 00%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Tabela 21

Principais fatores da integração Plano Formal	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Não resposta	1	4,8%
objetivos factíveis	13	61,9%
plano ameahou participação	6	28,6%
flexibilidade	15	71,4%
integração	6	28,6%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Tabela 22

Acompanhamento do Plano Formal	Qt. cit.	Freq.
Sim	18	85,7%
Não	3	14,3%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Tabela 23

Principais formas de acompanhamento	Qt. cit.	Frequência Acumulada
Não resposta	3	14,3%
relatórios periódicos	7	33,3%
verificação de resultados	3	14,3%
identificação de desvios	15	71,4%
exame do plano	10	47,6%
outro	1	4,8%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Outros: Mediante o acompanhamento dos indicadores operacionais e de resultados, além das suas respectivas metas, mencionados no plano estatístico da USC.

Tabela 24

Obtenção de resultados através do PF	Qt. cit.	Freq.
Sim	21	100%
Não	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE : QUESTIONÁRIO

Tabela 25

Principais indicadores	Qt. cit.	Frequência Acumulada
cumprimento da função de orientar	8	38,1%
maior integração entre objetivos e ações	10	47,6%
melhor alocação de recursos	12	57,1%
maior racionalidade	12	57,1%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Tabela 26

Resultados práticos a partir do planejamento	Qt. cit.	Frequência Acumulada.
melhoria da qualidade acadêmica	18	85,7%
maior capacidade de resposta	15	71,4%
integração	5	23,8%
melhor aproveitamento	4	19,0%
outro.	0	0,0%
TOTAL OBS.		

* FONTE: QUESTIONÁRIO

NOTA: Os respondentes deveriam indicar até duas opções, apontando-as por ordem de importância.

Tabela 27

Integração entre Prioridades Estratégica / Orçamento	Qt. cit.	Freq.
freqüente	18	85,7%
rara	0	0,0%
ocasional	3	14,3%
inexistente	0	0,0%
outra	0	0,0%
TOTAL OBS.	21	100%

* FONTE: QUESTIONÁRIO

ANEXO E- Quadro total de Docentes

Centros	Nº de Docentes	Títuloção					Em capacitação	Regime de Trabalho			Experiência Profissional						Nº de Publicações últim. 12 Meses	Total				
		LD	Pós Dr	Dr	Ms	Esp		Gr	Até 14h	De 15 a 39h	40h ou +	Afastado	Magistério		Outras							
													Até 5h	5/10	10/20	+20			Até 5h	5/10	10/20	+20
Ciências Biológicas e Profissões da Saúde	164	6	5	46	69	34	4	53	18	100	40	6	39	78	39	8	10	54	37	17	42	258
Ciências Exatas e Naturais	44	1	1	9	22	11	-	11	15	27	2	-	16	12	15	1	2	7	19	5	8	39
Filosofia e Ciências Humanas	111	1	1	20	48	34	7	46	17	56	33	5	36	29	33	12	10	10	45	18	19	4
Ciências Sociais Aplicadas	34	-	-	2	15	12	5	10	14	15	5	-	24	5	5	-	6	8	12	1	8	108
Total Geral	353	8	7	77	154	91	16	119	64	196	80	11	115	124	92	21	28	79	113	41	80	409

ANEXO F – RELATÓRIOS CPA

ANEXO F. RELATÓRIOS CPA

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	13
--	--	----

PROGRAMA DE REFORMULAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO PDI E PPI DA USC - N.º 1

PLANO DE TRABALHO

PROGRAMA DE CURTO PRAZO

Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	1. Reformulação e ajustes no PPI/USC	Pesquisa documental e análise diagnóstica	26/05/05 a 02/06/05	Documentos oficiais da USC e de outras Instituições congêneres - Legislação pertinente
Grupo	2. Estruturação preliminar do novo PPI/USC	Discussão e design da estrutura final do PPI/USC	02/06/05 a 15/06/05	Documentos oficiais da USC e de outras Instituições congêneres - Legislação pertinente
Grupos/CPA/ Administração	3. Socialização do documento PPI/USC elaborado com as melhorias junto aos órgãos competentes da comunidade	Workshop de análise e discussão da documentação junto à comunidade	a definir no período de 20 a 24/06/05	Documentação final do PPI (versão preliminar)
Grupo	4. Elaboração de relatórios parcial (1)	Sistematização de informações em planilha própria	24 a 29/06/05	Planilha / Relatório
Secretária	5. Entrega do relatório parcial (1)	Documento impresso e disquete	30/6/2005	Secretaria da CPA

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	14
--	--	----

PROGRAMA DE CURTO PRAZO

Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo e Administração	6. Redação final do PPI/USC	Sistematização das sugestões resultantes do workshop e apresentação do texto final para a aprovação do CONSU CONSEP e USC	30/06/05 a 15/08/05	Infra-estrutura Institucional
Grupo	7. Elaboração do relatório final (2)	Sistematização das informações em planilha própria	16/08/05 a 22/08/05	Secretaria da CPA

PROGRAMA DE MÉDIO PRAZO

Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	8. Reformulação e ajustes no PDI/USC	Pesquisa documental e análise diagnóstica dos dados	10/8/2005	Documentos oficiais da USC, diretrizes para elaboração do PDI/MEC e Legislação pertinente
Grupo	9. Estruturação preliminar do novo PDI/USC	Design da estrutura final do PDI/USC	11/08/05 a 31/08/05	Documentos oficiais da USC, diretrizes para elaboração do PDI/MEC, Legislação pertinente e Infra-estrutura Institucional

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
Universidade do Sagrado Coração				
PROGRAMA DE MÉDIO PRAZO				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupos/CPA/ Administração	10. Análise e discussão das informações coletadas e elaboração do relatório parcial (3)	Workshop interno com apoio de ferramentas da qualidade e sistematização em planilha própria	01/09/05 a 15/09/05	Documentos oficiais da USC, diretrizes para elaboração do PDI/MEC, Legislação pertinente e Infra-estrutura Institucional
Secretaria	11. Entrega do relatório parcial (3)	Documento impresso e disquete	20/9/2005	Secretaria da CPA
Grupo CPA e Administração	12. Redação final do PDI e socialização do documento elaborado	Workshop de análise e discussão da documentação junto à comunidade	a definir no período de 21/09 a 10/10/05	Documento final do PDI (versão preliminar)
Grupo/Administração	13. Redação final do PDI/USC	Sistematização das sugestões resultantes do workshop e apresentação do texto final para a aprovação do CONSU e CONSEPE/USC	até 14/10/05	Infra-estrutura Institucional
Grupo	14. Elaboração do relatório final (4)	Sistematização de informação em planilha própria	14/10/05 a 18/10/05	Planilha e relatório
Grupo	15. Entrega de relatório final (4)	Documento impresso e disquete	20/10/2005	Secretaria da CPA

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
Universidade do Sagrado Coração				
PROGRAMA DE LONGO PRAZO				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	16. Estabelecer diretrizes para estratégia de ação, visando a implementação de políticas de ação dos Resultados	Sistematização de informações e dados com base nos relatórios parciais e finais	01/09/05 a 30/09/05	Relatórios parciais e finais e documentos (PPI e PDI) Aprovados
Grupo	17. Elaborar e apresentar indicadores de desempenho e competência da gestão do programa	Sistematização de informações de dados a partir das análises dos documentos da etapa anterior	01/10/05 a 31/10/05	Relatórios parciais e finais e documentos (PDI e PPI) Aprovados
Grupo/Grupos/CPA	18. Aplicar os indicadores e avaliar o desempenho	Aplicação do instrumento desenvolvido para a coleta de dados junto ao programa e aos demais programas	24/10/05 a 07/11/05	Formulário/questionário Secretarias/Coordenação dos grupos
Grupo	19. Analisar os dados coletados e elaborar o relatório parcial (5)	Sistematização das informações em planilha própria	8/11/05 a 29/11/05	Planilha/relatórios
Coordenador/ Secretário	20. Entregar relatório parcial (5)	Documento impresso e disquete	30/11/2005	Secretaria da CPA

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
Universidade do Sagrado Coração				
PROGRAMA DE LONGO PRAZO				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo/CPA/ Administração	21. Definir prioridade de ações, aprimoramento e acompanhamento dos Indicadores do desempenho	Socialização das informações na SECOD	Fevereiro a novembro-06	Infra-estrutura Institucional

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	23
--	--	----

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: REFORMULAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO PDI/PPI - Nº 01					
Relatório () Parcial Nº ()		Período: de 26 de maio a 31 de agosto de 2005.			
(X) Final Nº (2)					
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
. Estruturação Preliminar do novo PPI/USC	Grupo e Administração	Sistematização das sugestões resultantes do workshop.	Reunir as sugestões dos Centros e elaborar texto de sistematização.	Efetivação da sistematização das sugestões.	Não há
. Socialização da estrutura elaborada	Grupo e Administração	A partir da estrutura preliminar do PPI/USC, efetuar a socialização junto à comunidade.	Divulgar a estrutura preliminar do PPI/USC.	Discussão da estrutura apresentada (workshop com Diretores em caráter multiplicador).	
. Elaboração do Relatório Final (2)	Grupo	Sistematização das informações em Planilha própria.	Sistematizar informações e enviar à CPA/USC	Elaboração do Relatório e envio à CPA/USC	
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
26/05 a 31/08/2005	Acesso à documentação e bom relacionamento dos elementos do grupo	Período de férias e exigência de tempo em virtude do acúmulo de atividades dos membros do grupo.	Não há	Estruturação e socialização da Estrutura Preliminar do novo PPI/USC.	Não há

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	24
--	--	----

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: REFORMULAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO PDI E DO PPI - Nº 01					
Relatório () Parcial Nº ()		Período: de 01 de setembro a 24 de outubro/2005.			
(X) Final Nº (3/4)					
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Estruturação preliminar do novo PDI/USC	Grupo	Reformulação e ajustes no PDI/USC.	Discutir os dados coletados em pesquisa documental.	Sistematização dos dados coletados.	
	Grupo	Estruturação preliminar do novo PDI/USC	Discutir e delinear a estrutura preliminar do PDI/USC.	Delimitação da estrutura preliminar do PDI	
Redação final do PDI e socialização do documento elaborado	Grupo CPA e Administração	Documento impresso e disquete	Redigir o documento preliminar do PDI.	Redação do documento preliminar do PD.	
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
01 de setembro a 24 de outubro de 2005	Acesso à documentação; experiência do grupo e bom relacionamento dos membros integrantes.	As mudanças da Administração da Universidade.	Workshop de análise e discussão da documentação junto à comunidade	Estruturação do documento preliminar do PDI.	Não há

		CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final			
CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO PROGRAMA DE ESTUDO DE INGRESSANTES E EGRESSOS DA USC E POLÍTICAS DE ATENDIMENTO – N° 2					
Relatório () Parcial N° () (X) Final N° (2)		Período: 21 de junho a 23 agosto de 2005			
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Recebimento dos PPP e dos questionários solicitados.	Subcomissão de Avaliação – Programa de Ingressantes e Egressos da USC e Políticas de Atendimento	Análise das respostas sobre os Projetos Pedagógicos.	Diagnóstico das políticas de ingressantes e egressos da USC	Cursos de graduação (30 cursos): 17 devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos Lato Sensu): 1 devoluções	Cursos de graduação (30 cursos): 13 não devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos Lato Sensu): 12 não devoluções
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 21 de junho a 23 de agosto de 2005.	Forma de distribuição dos instrumentos elaborados pela subcomissão.	A não devolução dos referidos instrumentos por parte dos coordenadores	Síntese das respostas sobre os Projetos Pedagógicos	Objetivos atingidos parcialmente	Não há
CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO PROGRAMA DE ESTUDO DE INGRESSANTES E EGRESSOS DA USC E POLÍTICAS DE ATENDIMENTO – N° 2					
Relatório () Parcial N° () (X) Final N° (3/4)		Período: 24 de agosto a 20 de outubro			
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Análise das respostas dos questionários sobre os Projetos Pedagógicos	Subcomissão de Avaliação – Programa de Ingressantes e Egressos da USC e Políticas de Atendimento	Análise das respostas dos questionários sobre os Projetos Pedagógicos	Síntese das respostas dos questionários enviados aos cursos de graduação e pós-graduação da USC sobre os PPP, no que se refere à política de atendimento aos alunos ingressantes e egressos.	Cursos de graduação (30 cursos): 18 devoluções (relação cursos e coordenador anexo) Cursos de pós-graduação (13 cursos Lato Sensu): 01 devolução (relação cursos e coordenador anexo)	Cursos de graduação (30): 12 não devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos Lato Sensu): 11 não devoluções (observamos que os PPP não contemplam uma política de egressos) Em relação aos questionários de ingressantes o GTUSC possui dados apenas a partir de 2007.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 24 de agosto a 20 de outubro de 2005.	Receptividade de algumas coordenações e do GTUSC.	A não devolução dos referidos instrumentos por parte de alguns coordenadores dos cursos e dados mais antigos do GTUSC.	Elaboração de questionário a ser aplicado em alunos ingressantes e egressos.	Objetivos atingidos parcialmente.	Relatório Síntese das respostas dos anos de 2003 a 2005 – (anexo)
		CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final			

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	10
--	--	----

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA DE ESTUDO DE INGRESSANTES E EGRESSOS DA USC E POLÍTICAS DE ATENDIMENTO – N° 2					
Relatório () Parcial N° ()		Período: 21 de junho a 23 agosto de 2005			
(X) Final N° (2)					
Agenda/Metas	Sector/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Recebimento dos PPP e dos questionários solicitados.	Subcomissão de Avaliação – Programa de Ingressantes e Egressos da USC e Políticas de Atendimento	Análise das respostas sobre os Projetos Políticos Pedagógicos.	Diagnosticar das políticas de ingressantes e egressos da USC	Cursos de graduação (30 cursos): 17 devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos <i>Lato Sensu</i>): 1 devoluções	Cursos de graduação (30 cursos): 13 não devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos <i>Lato Sensu</i>): 12 não devoluções
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 21 de junho a 23 de agosto de 2005.	Forma de distribuição dos instrumentos elaborados pela subcomissão.	A não devolução dos referidos instrumentos por parte dos coordenadores	Síntese das respostas sobre os Projetos Políticos Pedagógicos	Objetivos atingidos parcialmente	Não há

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA DE ESTUDO DE INGRESSANTES E EGRESSOS DA USC E POLÍTICAS DE ATENDIMENTO – N° 2					
Relatório () Parcial N° ()		Período: 24 de agosto a 20 de outubro			
(X) Final N° (3/4)					
Agenda/Metas	Sector/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Análise das respostas dos questionários sobre os Projetos Políticos Pedagógicos	Subcomissão de Avaliação – Programa de Ingressantes e Egressos da USC e Políticas de Atendimento	Análise das respostas dos questionários sobre os Projetos Políticos Pedagógicos	Síntese das respostas dos questionários enviados aos cursos de graduação e pós-graduação da USC sobre os PPP, no que se refere à política de atendimento aos alunos ingressantes e egressos.	Cursos de graduação (30 cursos): 18 devoluções (relação cursos e coordenador anexo) Cursos de pós-graduação (13 cursos <i>Lato Sensu</i>): 01 devolução (relação cursos e coordenador anexo)	Cursos de graduação (30): 12 não devoluções Cursos de pós-graduação (13 cursos <i>Lato Sensu</i>): 11 não devoluções (observamos que os PPP não contemplam uma política de egressos) Em relação aos questionários de ingressantes o GTUSC possui dados apenas a partir de 2003.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 24 de agosto a 20 de outubro de 2005.	Receptividade de algumas coordenações e do GTUSC.	A não devolução dos referidos instrumentos por parte de alguns coordenadores dos cursos e dados mais antigos do GTUSC.	Elaboração de questionário a ser aplicado em alunos ingressantes e egressos.	Objetivos atingidos parcialmente.	Relatório Síntese das respostas dos anos de 2003 a 2005 – (anexo)

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	11
--	--	----

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

ANEXO 1

QUESTÃO 02: Quanto as principais diretrizes curriculares estabelecidas pelo MEC/CAPEES, mediante os dados fornecidos pelos 18 cursos que responderam ao questionário percebeu-se uma forte tendência para:

- Ensino organizado em carreiras diferenciadas;
- Adoção de perfis para formação;
- Definição de perfis com base em competências, habilidades, conteúdos básicos e curriculares, atividades complementares, estrutura do curso e acompanhamento e avaliação do formando;
- Formação generalista, articulando conteúdos abrangentes, conhecimentos específicos e áreas afins, flexibilidade, interdisciplinaridade, integração entre teoria e prática e postura crítica;
- Obrigatoriedade de Projeto Pedagógico que contemple as diferenças regionais, preocupação com uma sólida formação científica, eixos estruturantes priorizando a diversidade de perspectivas teóricas e metodológicas dos fenômenos e áreas de atuação profissional.

QUESTÃO 03: Quanto às principais diretrizes curriculares em relação aos perfis dos ingressantes e egressos identificou-se que:

Perfil do ingressante – Flexibilidade na organização dos cursos, a fim de atender a diversidade/heterogeneidade do conhecimento, formação anterior, interesses e expectativas em relação ao curso e ao futuro exercício da profissão, do aluno ingressante.

Perfil do egresso – Formar profissional competente, com formação generalista, humanista crítica e reflexiva, para atuar em diferentes contextos que exijam sua prática profissional, com base no rigor científico e intelectual, pautado em princípios éticos e no conhecimento da realidade social, cultural e econômica de seu meio, dirigindo sua atuação para a transformação da realidade em benefício da sociedade.

Programa de Estudos de Ingressantes e Egressos da Graduação e Pós-graduação e Qualidade de Atendimento.

Curto Prazo: avaliação dos projetos pedagógicos

Síntese das respostas do questionário enviado aos cursos de graduação e pós-graduação da USC sobre o projeto pedagógico de cada curso, no que se refere à política de atendimento aos alunos ingressantes e egressos.

QUESTÃO 01: Quanto à data de aprovação das novas diretrizes curriculares do MEC/CAPEES para os cursos de Graduação e Pós-graduação.

- Abril de 1999 - Administração
- 07 de dezembro de 2001 - Terapia Ocupacional
- 03 de abril de 2001 - Pós-graduação
- 07 de novembro de 2001 - Enfermagem
- 03 de abril de 2001 - Filosofia
- 03 de abril de 2001 - Relações Públicas
- 07 de agosto de 2001 - Nutrição
- 06 de novembro de 2001 - Biologia
- 12 de setembro de 2001 - Fonaudiologia
- 20 de fevereiro de 2002 - Psicologia
- 09 de abril de 2002 - Letras
- 19 de fevereiro de 2002 - História
- 13 de março de 2002 - Jornalismo
- 03 de abril de 2002 - Turismo
- 04 de março de 2002 - Matemática
- 09 de maio de 2002 - Música
- 19 de fevereiro de 2002 - Farmácia

Ainda não foram aprovadas - Pedagogia



**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

Universidade do Sagrado Coração

36

QUESTÃO 05: Quanto às dificuldades encontradas na implementação das propostas.

- Adequação da carga horária e das disciplinas na Nova Estrutura Curricular, atendendo as exigências das Novas Diretrizes.
- Dificuldade na aquisição de material para divulgação dos eventos.
- Orçamentário.
- Estabelecimento de normas, regras e procedimentos para a avaliação interna do curso.
- A falta de contato com os egressos. Não existe uma política intra-USC, que possibilite que essa se realize. O portal da USC precisaria privilegiar esse aspecto.
- Não existência de um departamento para organização dos dados dos egressos e efetivação do contato entre a Universidade e os mesmos, inclusive para enviar informativos sobre os acontecimentos que envolvem a USC – é preciso incorporar que o egresso não é só do curso e sim da Universidade.
- Dificuldades de entendimento das novas propostas educacionais pelos docentes, no que se refere às mudanças curriculares para reestruturação do curso e nas que alicerçam mudanças maiores, dentro desta Universidade.
- Motivar o egresso a manter contato permanente com a Universidade, já que muitos são de localidades diferentes e distantes.
- Reunir todos os alunos ingressantes no mesmo horário.
- Adequação das disciplinas nas novas diretrizes curriculares.
- Adequação (no momento inicial) do espaço físico.
- Dificuldade orçamentária para a aquisição dos equipamentos.
- Estruturar grupos de estudos, para solidificar a pesquisa na graduação.
- Estimular a produção científica e educacional por meio de Trabalhos de Conclusão de Curso.
- Manter atualizado o endereço dos egressos.



**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

Universidade do Sagrado Coração

35

QUESTÃO 04: Em relação às políticas de atendimento aos ingressantes e egressos já implementadas pelos cursos deve-se ressaltar:

- Ingressante.
- Implantação de laboratórios
- Orientação aos alunos sobre a Nova Estrutura Curricular e a possibilidade de transição de currículo.
- Reuniões com professores que ministram disciplinas básicas no curso, inteirando-os sobre a mudança curricular e as novas exigências do MEC.
- Apresentação do curso aos calouros por meio de planilha curricular, apresentação do corpo docente e as estruturas físicas que podem ser utilizadas na USC.
- Promoção de eventos: palestras, cursos, jornadas com a finalidade de orientar e esclarecer a comunidade acadêmica a respeito do Perfil do Formando Egresso/Profissional.
- Criação de novas disciplinas e reorganização dos conteúdos programáticos das mesmas.
- Criação de novos campos de estágio.
- Mudanças na carga horária das disciplinas, nas metodologias de ensino, buscando maior articulação entre teoria e prática.
- Pesquisa com objetivo de traçar o perfil do aluno ingressante.
- Política de nivelamento.
- Apoio à participação em eventos.
- Apoio pedagógico (bolsas de estudo).
- Apoio psicológico.
- Implantação de estágio de observação desde o início do curso.
- Criação de projetos de extensão, com participação ativa dos alunos do curso.
- Acompanhamento contínuo durante a permanência do aluno no curso.
- Egressos
- Pesquisa junto aos alunos egressos sobre o grau de satisfação com o curso oferecido.
- Cadastro de alunos egressos, mais direta por ocasião de eventos promovidos pelo curso.
- Pesquisa para verificar a porcentagem de ex-alunos que está trabalhando na área, ou com segmento representativo dela e junto ao mercado de trabalho na região.



Universidade do Sagrado Coração

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

38

PROGRAMA: GESTÃO DA QUALIDADE DO ENSINO NA USC: GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO, Nº 3

PLANO DE TRABALHO

Programa de Curto Prazo				Recursos Necessários
Sector/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	
<ul style="list-style-type: none"> • Centros: <ul style="list-style-type: none"> a. Exatas b. Humanas c. Biológicas d. Ciências Sociais • Pós-graduação: <ul style="list-style-type: none"> a. Especialização b. Mestrado • Cursos Lato e Stricto Sensu 	<ul style="list-style-type: none"> Os coordenadores de curso responderão um questionário para levantamento de dados sobre os projetos pedagógicos dos cursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões periódicas para a elaboração de instrumentos de pesquisa e tabulação de dados sobre os trabalhos realizados. 2. Entrega do instrumento de pesquisa aos coordenadores sendo o prazo de um mês para a resposta. 3. Após recolher os dados tabular as questões e mediante estatística descritiva analisar os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dia 20 de maio reunião: gerenciamento on-line das últimas decisões. • Dias 27, 30 de maio e 1 de junho: distribuição dos questionários aos coordenadores, • Dia 25 de junho, data limite para a entrega dos questionários. • Em seguida, análise e tabulação dos dados. 	<p>Computador e impressora disponíveis na universidade.</p>
Programas de Médio Prazo				Recursos Necessários
Sector/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	
<ul style="list-style-type: none"> • Centros: <ul style="list-style-type: none"> a. Exatas b. Humanas c. Biológicas d. Ciências Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de planos de ensino: A equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas para a elaboração do instrumento de pesquisa e tabulação de dados sobre os trabalhos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dia 31 de maio de 2005 entrega do Comunicados internos solicitando os planos de ensino dos docentes dos cursos de graduação e pós-graduação, prazo para a entrega 15 de junho. 	<p>Computador e impressora disponíveis na</p>

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	40
--	--	----

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO – N. 3					
Relatório () Parcial Nº ()		Período: de 20 de maio a 30 de junho de 2005.			
(X) Final Nº (1/2)					
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Os coordenadores de curso responderão um questionário para levantamento de dados sobre os projetos pedagógicos dos cursos. Elaboração de relatório dessas pesquisas. Reunião para divisão de tarefas a médio prazo.	1 Centros: <ul style="list-style-type: none"> a. Exatas b. Humanas c. Biológicas d. Ciências Sociais 2 Pós-graduação: <ul style="list-style-type: none"> o Especialização o Mestrado 	Entrega do questionário elaborado pelo grupo para os coordenadores dos cursos de graduação e pós-graduação.	Identificar as mudanças do projeto pedagógico dos cursos tanto da graduação como na pós-graduação. Essas mudanças devem estar de acordo com as novas diretrizes estabelecidas pelos órgãos federais.	Distribuição das pesquisas	Recolhimento total das pesquisas.

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	41
--	--	----

Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
Período de 20 de maio a 30 de junho de 2005.	Colaboração e união entre os membros do grupo.	Receber as informações solicitadas e a devolutiva dos questionários.	Relatório e análise dos questionários devolvidos. Planejamento para a segunda etapa (médio prazo).	Respostas para todas as questões e a devolutiva de maior número de questionários, pelo menos um número significativo de cada área.	Não há

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	42
--	--	----

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO – N. 3					
Relatório () Parcial Nº ()		Período: de 01 de agosto a 20 de outubro de 2005.			
(X) Final Nº (3 / 4)					
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Os coordenadores de curso responderam um questionário (Anexo I) para levantamento de dados sobre os planos de ensino das disciplinas de seus cursos. > Relatório e análise dos dados > Reunião para divisão de tarefas a longo prazo.	1 Centros: <ul style="list-style-type: none"> a. Exatas b. Humanas c. Biológicas d. Ciências Sociais 4 Pós-graduação: <ul style="list-style-type: none"> o Especialização o Mestrado 	Análise dos questionários devolvidos pelos coordenadores	Identificar as diferenças e problemas dos planos de ensino das disciplinas dos cursos tanto da graduação como na pós-graduação. Esses aspectos foram identificados a partir de um plano de ensino de disciplina proposto como modelo.	Recolher as pesquisas	Recolhimento total das pesquisas.



Universidade do Sagrado Coração

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 01 de agosto a 20 de outubro de 2005.	Colaboração e união entre os membros do grupo.	Receber as informações solicitadas e a devolutiva dos questionários.	Distribuição de tarefas a longo prazo (questionário sobre avaliação das disciplinas cursadas no semestre) e análise dos questionários recebidos (longo prazo).	Respostas para todas as questões e a devolutiva de maior número de questionários, pelo menos um número significativo de cada área.	Sugere-se que os dados compilados de cada curso seja encaminhados aos respectivos coordenadores para ciência e avaliação.

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
 Universidade do Sagrado Coração Programa Grupo de Trabalho do "Programa de Gestão da Qualidade da Pesquisa na USC: Graduação e Pós-graduação" N° 04				
PLANO DE TRABALHO				
Programa de Curto Prazo				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	Pesquisa na graduação (PIBIC/ FAP/ PIVIC), em <i>Lato Sensu e Stricto Sensu</i>	Pesquisa documental - Pós-Graduação - Pró-Reitoria Acadêmica	Maio - Reuniões para organizar o plano de trabalho - Estudos dos documentos da pós-graduação Junho - Estudos dos documentos - Elaboração de relatório parcial	Materiais de consumo: - folhas de sulfite Materiais permanentes: - computador - impressora
Programas de Médio Prazo				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	Avaliação sobre Pesquisa em diferentes âmbitos	Pesquisa Qualitativa - entrevistas com os coordenadores e diretores	Agosto - Aplicar as entrevistas - Categorizar - Apresentar os dados coletados Setembro - Análise dos dados - Relatório parcial	Materiais de consumo: - folhas de sulfite Materiais permanentes: - computador - impressora
Programas de Longo Prazo				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
Grupo	Avaliação sobre Pesquisa em diferentes âmbitos	Pesquisa Quantitativa - questionário aplicado em docentes e discentes	Outubro - Estruturação do questionário - Aplicação do questionário Novembro - Tabulação - Apresentação dos dados	Materiais de consumo: - folhas de sulfite Materiais permanentes: - computador, impressora

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
 Universidade do Sagrado Coração					
CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: Gestão da Qualidade da Pesquisa na USC: Graduação e Pós-graduação – N. 4					
Relatório (X) Parcial () Final		N° (1/2) N° ()		Período: de 10/ 5 a 24/6 de 2005	
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
1 Pesquisa na graduação (PIBIC/ FAP/ PIVIC), em <i>Lato Sensu e Stricto Sensu</i>	Grupo	Pesquisa em informações da PRPPG	Levantar dados referentes aos cursos oferecidos pela PRPPG	Todos os dados foram pesquisados	Informações sobre os órgãos de fomento
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
Maio a junho de 2005	Relacionamento entre os membros Acesso aos dados	As informações estão dispersas, arquivadas em locais distintos	Entrevistas com os coordenadores e diretores	Não há	Não há

PRPPG – Programa de Pesquisa da Pós-Graduação



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

47

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: Gestão da Qualidade da Pesquisa na USC: Graduação e Pós-graduação – N. 4					
Relatório () Parcial N° () (X) Final N° (3/4)		Período: de 10/9 a 24/10 de 2005			
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Avaliação sobre Pesquisa em diferentes âmbitos	Grupo	Entrevistas com os coordenadores e diretores	Mapear a situação da Pesquisa em diferentes âmbitos	Os questionários foram elaborados e distribuídos, mas não se obteve todas as respostas. Relatório parcial do mapeamento – Anexo 1	Não foi possível fazer a tabulação dos dados.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
Setembro e outubro de 2005	Relacionamento do grupo	Não foi possível realizar reuniões periódicas devido aos problemas com a compatibilização dos horários dos componentes do grupo.	Analisar as informações obtidas pelo questionários distribuídos aos coordenadores e aplicar questionário aos docentes e discentes	Não há	Anexo: modelo do questionário aplicado

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**


Universidade do Sagrado Coração

PROGRAMA: Gestão da Qualidade da Pesquisa na USC: Graduação e Pós-graduação

ANEXO I

RELATÓRIO DO MAPEAMENTO

I GRADUAÇÃO: INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Na Pós-graduação da Universidade do Sagrado Coração são apresentados anualmente projetos de pesquisa dos alunos de graduação diversas áreas para o processo de seleção de iniciação científica, normalmente no mês de maio.

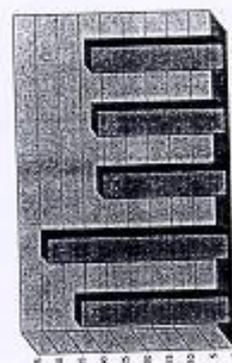
De 2000 a 2005 foram apresentados 390 projetos, sendo que a maior parte foi de Ciências Biológicas (54,6%), e em seguida Ciências Humanas (31,5%), Ciências Exatas (7,9%) e Ciências Sociais Aplicadas (5,9%), conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Projetos de Iniciação Científica : 2000 / 2005.

2000/2001	27	11	17	3	58
2001/2002	69	4	22	7	102
2002/2003	56	5	39	7	107
2003/2004	53	8	22	7	90
2004/2005	28	3	23	3	57
Total	213	31	123	23	390

Fonte: PRPPG/USC (2005)

Foram aprovados e desenvolvidos 162 trabalhos de iniciação científica (PIBIC, FAP, PIVIC), dos 390 apresentados (41,5%) em diversas áreas, entre os anos de 2000 a 2005, sendo 34 em 2000/2001, 41 em 2001/2002, 28 em 2002/2003, 29 em 2003/2004 e 30 em 2004/2005 (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Trabalhos de iniciação científica (PIBIC, FAP, PIVIC)
Fonte: PRPPG/USC (2005).

Destes 162 trabalhos, foram desenvolvidos 87 de Ciências Biológicas (53,6%), 44 de Humanas (27,16%), 16 de Sociais Aplicadas (9,9%) e 15 de Exatas (9,2%).

A Figura 2 mostra, em forma de gráfico, a evolução do número de alunos matriculados nos Cursos de Especialização, desde 2001.

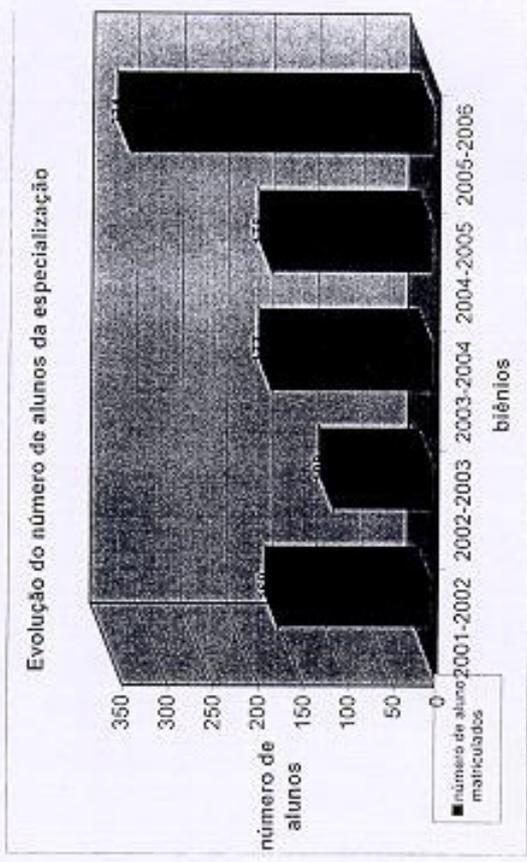


Figura 2 – Gráfico da evolução do número de alunos dos cursos de Especialização

Tabela 8 – Ingressantes e defesas de Dissertação de Mestrado nos Programas de Odontologia e Biologia Oral da Universidade do Sagrado Coração

Programas	Ingressantes	Defesas
Odontologia - AC Cirurgia	12	6
Odontologia - AC Dentística R	16	10
Odontologia - AC Implantologia	36	30
Odontologia - AC Saúde Coletiva	53	39
Biologia Oral	19	13
Total	136	98

AC – Área de Concentração
 Fonte: PRPPG / USC (2005)

• **Considerações Finais**

Os professores realizam pesquisas apoiadas pela Fapesp e pelo CNPq, assim como os alunos do mestrado também possuem financiamentos desses órgãos de fomento. Para um próximo passo do trabalho dos grupos de avaliação, serão evidenciados estes financiamentos, bem como os projetos de pesquisas realizados pelos docentes e discentes da Instituição.

3 PÓS-GRADUAÇÃO Stricto Sensu: MESTRADO

A Universidade do Sagrado Coração possui Pós-graduação em nível de *Stricto Sensu* – Mestrado, com dois programas, o de Odontologia com quatro áreas de concentração Cirurgia BHF, Dentística Restauradora, Implantologia e Saúde Coletiva, e o de Biologia Oral.

No período de 2000 a 2005 ingressaram, nos programas de Odontologia e Biologia Oral, 136 alunos e 98 apresentaram publicamente (defesas). Em relação ao programa de Odontologia, tivemos 117 ingressantes, sendo 12 de AC Cirurgia, 16 de AC Dentística Restauradora, 36 AC de Implantologia e 53 de AC Saúde Coletiva. Destes, 85 defenderam até o presente momento. Em relação à Biologia Oral, ingressaram 19 alunos e até 2005, foram defendidos 13 dissertações (Tabela 8).



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

65

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
Programa de Gestão da Qualidade na Extensão na USC: Graduação e Pós-Graduação - Nº. 5					
Relatório		Nº ()		Período: de 16 de maio a 23 de agosto de 2005	
() Parcial		Nº ()			
(X) Final		Nº (2)			
Agenda/Me- tas	Sector/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
1	Grupo	Reuniões semanais.	Análise de documentos, planejamento, divisão de tarefas, estratégias de trabalho, elaboração de atas e listas de presença.	reuniões com elaboração de atas e listas de presença.	Não há
2	Grupo	Consulta ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).	Definir o conceito de Extensão.	Leitura do documento da SECOD/2004 "Gerenciando as atividades docentes na USC: alguns conceitos básicos".	Acesso ao PDI, atual, uma vez que estava em reformulação pelo grupo de trabalho / programa 1.
3	Coordenação/CPA.	Entrevista.	Definição do período a ser avaliado pelo Grupo.	Informações sobre o período a ser avaliado.	Não há
4	Pró-Reitoria Acadêmica e Comunitária.	Levantamento dos Projetos de Extensão da USC.	Conhecer a realidade da USC em relação às atividades de Extensão.	Não há	Relação dos Projetos.



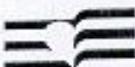
Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

66

5	Sector de Projetos Sociais.	Levantamento dos Projetos de Extensão da USC.	Conhecer a realidade da USC em relação às atividades de Extensão.	Não há	Relação dos Projetos.
6	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.	Levantamento dos Projetos de Extensão da USC.	Conhecer a realidade da USC em relação às atividades de Extensão.	Não há	Relação dos Projetos.
7	Grupo	Elaboração de questionário a ser encaminhado aos coordenadores de curso.	Coletar dados sobre o processo de extensão nos diversos cursos.	89% dos questionários retornaram.	11% dos questionários não retornaram.
8	Grupo	Tabulação dos dados, levantados no questionário.	Verificar os procedimentos adotados pelos diversos cursos relacionados às atividades de Extensão.	89% dos questionários foram tabulados.	11% dos questionários não foram tabulados.
9	Grupo	Elaboração do relatório parcial.	Redação dos resultados atingidos pelo Grupo durante a 1ª. Etapa da CPA.	- Compilação dos dados; - Reflexão do processo; - Visão geral do resultado da pesquisa realizada.	Não há
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
1 - 16/5 a 27/6/2005	Distribuição das tarefas, responsabilidades, entrosamento, comprometimento.	Orientação inicial por parte da coordenação geral do CPA em relação	Encontros semanais.	100%	Não há

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
Universidade do Sagrado Coração					
	facilidades encontradas pelo agendamento prévio das reuniões.	aos documentos a serem analisadas e a definição do conceito de extensão - Ausência de 2 alunos nas atividades do grupo.			
2 - 24/5 a 6/6/2005	Acesso à informação e ao documento através da Pró-Reitora Acadêmica.	Demora na obtenção do documento, uma vez que encontra em reformulação paralelamente pelo grupo de trabalho / programa 2.	Não há	Não há	A pesquisa ao PDI não foi efetivada, após sugestões para a realização com base no documento divulgado no SECOD / 2004.
3 - 24 a 30/5/2005	Objetividade e clareza da entrevista.	Agendamento da entrevista.	Não há	100%	Não há
4 - 24/5 a 6/6/2005	Informações cedidas por integrante do Grupo.	Compreender o processo relacionadas às atividades de Extensão na USC.	Não há	Não há	A atividade proposta não foi finalizada, considerando que as atividades e/ou projetos de Extensão não precisavam ser quantificados, especificados, mas sim realizada uma avaliação do processo na Universidade.

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
Universidade do Sagrado Coração					
5 - 24/5 a 6/6/2005	Informações cedidas por integrante do Grupo.	Compreender o processo relacionadas às atividades de Extensão na USC.	Não há	Não há	A atividade proposta não foi finalizada, considerando que as atividades e/ou projetos de Extensão não precisavam ser quantificados, especificados, mas sim realizada uma avaliação do processo na Universidade.
6 - 24/5 a 6/6/2005	Informações cedidas por integrante do Grupo.	Compreender o processo relacionado às atividades de Extensão na USC.	Não há	Não há	A atividade proposta não foi finalizada, considerando que as atividades e/ou projetos de Extensão não precisavam ser quantificados, especificados, mas sim realizada uma avaliação do processo na Universidade.
7 - 30/5 a	Entrega dos questionários	Não há	Não há	100%	Não há

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
Universidade do Sagrado Coração					
6/6/2005	direto aos coordenadores de curso e objetividade das perguntas.				
8 - 20/6 a 27/6/2005	Formatação clara e objetiva do questionário com questões fechadas.	Não há	Não há	100%	Não há
9 - 27/6/2005	- Integração do grupo; - Participação efetiva dos membros integrantes.	Não há	Não há	100%	Não há



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

89

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CPA/USC					
PROGRAMA DE AÇÃO COMUNITÁRIA – Nº 6					
Período: 01 de Julho a 23 de Agosto de 2005					
Relatório () Parcial Nº ()					
(X) Final Nº (2)					
Agenda Metas	Setor/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Devolução da pesquisa por parte dos 23 setores escolhidos para a amostragem até 12 de agosto de 2005. Análise das informações coletadas e devolução para correção caso necessário. Registro das informações em tabelas específicas. Elaboração do relatório final 2, para ser entregue à CPA	Programa de Ação Comunitária e 23 setores que receberam as pesquisas, sendo: Pró-reitoria administrativa, Pró-reitoria Acadêmica, Projetos Sociais, Biblioteca, Convênio de Odontologia, Clínica de Fisioterapia, Clínica de Terapia Ocupacional, Central de Eventos, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro	Aguardamos a devolução das pesquisas apresentadas no relatório anterior. Recebemos a devolução das pesquisas respondidas somente de cinco setores da universidade, sendo: Núcleo de Pesquisa Histórica, Clínica de Terapia Ocupacional, Biblioteca, Clínica de Odontologia e Clínica de Educação para a Saúde – CEPS. Analisamos as informações coletadas nestas cinco pesquisas devolvidas, que constam em anexo deste relatório. Elaboramos o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005. Enviamos CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas. Enviamos CI ao GTUSC sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Enviamos CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos	Receber as pesquisas dos setores até 12 de agosto de 2005. Analisar as informações coletadas na pesquisa e devolver para o setor responsável para correção caso necessário. Registrar as informações em tabelas específicas. Elaborar o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005. Enviar CI ao GTUSC solicitando	Recebemos a devolução das pesquisas respondidas somente de cinco setores da universidade, sendo: Núcleo de Pesquisa Histórica, Clínica de Terapia Ocupacional, Biblioteca, Clínica de Odontologia e Clínica de Educação para a Saúde – CEPS. Analisamos as informações coletadas nestas cinco pesquisas devolvidas, que constam em anexo deste relatório. Enviamos CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas. Enviamos CI ao GTUSC	Devolução da pesquisa por parte dos 23 setores escolhidos para a amostragem até 12 de agosto de 2005, pois recebemos somente de 5 setores, ou seja, apenas 21% dos setores responderam prontamente nossa pesquisa. Elaborar o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005, houve um atraso



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

90

até 23 de agosto de 2005. Envio de CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas na sala da coordenação do curso de Pedagogia e na Comunitária. Envio de CI ao GTUSC sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Envio de CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos membros do grupo. Envio de CI à Gestiane	de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Ciências Exatas e Naturais, Centro de Ciências Biológicas e profissões da Saúde, Centro de Pesquisa e Pós-graduação, EDUSC, CEPS, ASSECOM, Núcleo de História, Reitoria, Ensino Médio, GTUSC, Conservatório.	membros do grupo. Enviamos CI à Secretaria Geral informando os novos membros do grupo de trabalho.	a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas na sala da coordenação do curso de Pedagogia e na Comunitária. Enviar CI à Secretaria Geral informando a inclusão de novos membros do grupo de trabalho.	sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Enviamos CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos membros do grupo. Enviamos CI à Secretaria Geral informando os novos membros do grupo de trabalho.	na devolução. Das análises realizadas, que constam no anexo deste relatório, não devolvemos as cinco pesquisas para a correção/alteração, pois não foi necessário. Registro das informações em tabelas específicas.
---	---	--	--	--	---



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

89

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CPA/USC					
PROGRAMA DE AÇÃO COMUNITÁRIA – Nº 6					
Período: 01 de Julho a 23 de Agosto de 2005					
Relatório () Parcial Nº ()					
(X) Final Nº (2)					
Agenda Metas	Setor/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Devolução da pesquisa por parte dos 23 setores escolhidos para a amostragem até 12 de agosto de 2005. Análise das informações coletadas e devolução para correção caso necessário. Registro das informações em tabelas específicas. Elaboração do relatório final 2, para ser entregue à CPA	Programa de Ação Comunitária e 23 setores que receberam as pesquisas, sendo: Pró-reitoria administrativa, Pró-reitoria Acadêmica, Projetos Sociais, Biblioteca, Convênio de Odontologia, Clínica de Fisioterapia, Clínica de Terapia Ocupacional, Central de Eventos, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro	Aguardamos a devolução das pesquisas apresentadas no relatório anterior. Recebemos a devolução das pesquisas respondidas somente de cinco setores da universidade, sendo: Núcleo de Pesquisa Histórica, Clínica de Terapia Ocupacional, Biblioteca, Clínica de Odontologia e Clínica de Educação para a Saúde – CEPS. Analisamos as informações coletadas nestas cinco pesquisas devolvidas, que constam em anexo deste relatório. Elaboramos o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005. Enviamos CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas. Enviamos CI ao GTUSC sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Enviamos CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos	Receber as pesquisas dos setores até 12 de agosto de 2005. Analisar as informações coletadas na pesquisa e devolver para o setor responsável para correção caso necessário. Registrar as informações em tabelas específicas. Elaborar o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005. Enviar CI ao GTUSC solicitando	Recebemos a devolução das pesquisas respondidas somente de cinco setores da universidade, sendo: Núcleo de Pesquisa Histórica, Clínica de Terapia Ocupacional, Biblioteca, Clínica de Odontologia e Clínica de Educação para a Saúde – CEPS. Analisamos as informações coletadas nestas cinco pesquisas devolvidas, que constam em anexo deste relatório. Enviamos CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas. Enviamos CI ao GTUSC	Devolução da pesquisa por parte dos 23 setores escolhidos para a amostragem até 12 de agosto de 2005, pois recebemos somente de 5 setores, ou seja, apenas 21% dos setores responderam prontamente nossa pesquisa. Elaborar o relatório final 2, para ser entregue à CPA até 23 de agosto de 2005, houve um atraso



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

90

até 23 de agosto de 2005. Envio de CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas na sala da coordenação do curso de Pedagogia e na Comunitária. Envio de CI ao GTUSC sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Envio de CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos membros do grupo. Envio de CI à Gestiane	de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Ciências Exatas e Naturais, Centro de Ciências Biológicas e profissões da Saúde, Centro de Pesquisa e Pós-graduação, EDUSC, CEPS, ASSECOM, Núcleo de História, Reitoria, Ensino Médio, GTUSC, Conservatório.	membros do grupo. Enviamos CI à Secretaria Geral informando os novos membros do grupo de trabalho.	a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas na sala da coordenação do curso de Pedagogia e na Comunitária. Enviar CI à Secretaria Geral informando a inclusão de novos membros do grupo de trabalho.	sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Enviamos CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos membros do grupo. Enviamos CI à Secretaria Geral informando os novos membros do grupo de trabalho.	na devolução. Das análises realizadas, que constam no anexo deste relatório, não devolvemos as cinco pesquisas para a correção/alteração, pois não foi necessário. Registro das informações em tabelas específicas.
---	---	--	--	--	---

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
Universidade do Sagrado Coração					
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
informando os novos membros do grupo de trabalho. De 01 de julho a 23 de Agosto de 2005.	Grupo de trabalho bem integrado e coerente com os objetivos propostos. Análise das informações coletadas. Envio de CI ao GTUSC solicitando a instalação do programa MS – Project nas máquinas do Centro de Humanas na sala da coordenação do curso de Pedagogia e na Comunitária.	Devolução da pesquisa por parte dos 23 setores escolhidos para a amostragem até 12 de agosto de 2005, em razão do período de férias. Devolução das pesquisas para correção caso necessário. Registro das informações em tabelas específicas. Elaboração do relatório final 2, para ser entregue à CPA no prazo estabelecido.	Elaboração de carta aos 23 setores que não devolveram a pesquisa, apresentando novamente a seriedade do trabalho do Programa de Ação Comunitária, assim como a necessidade da responsabilidade dos setores em contribuir com esse trabalho. Nesta carta encaminharemos um novo prazo para devolução e a mesma pesquisa para que eles respondam. Elaboração de carta de devolução aos 5 setores que	Objetivos estabelecidos para este período foram em parte alcançados.	Segue em anexo, algumas das análises realizadas pelo grupo, diante da devolução de apenas 5 instrumentos de pesquisa coletados.

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					
Universidade do Sagrado Coração					
	Envio de CI ao GTUSC sugerindo novo treinamento do Programa MS – Project. Envio de CI ao GTUSC solicitando novas senhas devido à alteração dos membros do grupo. Envio de CI à Secretaria Geral informando os novos membros no grupo de trabalho.		responderam no prazo estabelecido, com o objetivo de esclarecerem algumas questões que não ficaram claras quando realizada a análise pelo grupo. Aguardar a devolução da pesquisa por parte dos 20 setores que não entregaram no primeiro prazo estabelecido. Análise das demais informações a serem coletadas e devolução para correção caso necessário. Registro de todas as análises e informações em tabelas específicas. Elaboração do relatório parcial 3, para ser entregue à CPA até 20 de setembro de 2005.		

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final	107
--	--	-----

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CPA/USC					
Programa de Comunicação Social - Nº 07					
Relatório () Parcial		Nº ()		Período: 01 de junho a 23 de agosto 2005	
(x) Final		Nº (1/2)			
Agenda Metas	Sector/ Responsabilidade de	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Caracterização de ações, formação e instrumentos de comerciais e assuntos divulgação junto ao público alvo dos Setores de Comunicação: Assecom – Assessoria de Comunicação TV USC Veritas FM Laboratório de Jornalismo Radiofônico	Grupo	Levantamento das ações, formatos e instrumentos de comunicação utilizados, assuntos divulgados e público-alvo pelos Setores de Comunicação da Universidade através de questionários e entrevistas.	Avaliar se ações e programas de comunicação e assuntos divulgados atendem o público alvo com eficiência.	Caracterização dos programas que envolvem atividades e docentes da Universidade nos vários setores de Comunicação da Universidade.	Não há

 Universidade do Sagrado Coração	CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final					108
Laboratório de Jornalismo Televisado (TV Acadêmica) Agência Experimental de Publicidade Edusc Nossa Propaganda - Setor de Informações						
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações	
01 de junho a 23 de agosto de 2005	Relacionamento entre os membros Acesso às informações	Não há	Avaliação das ações, formatos e instrumentos de comunicação e assuntos divulgados no atendimento dos público-alvo.	Relatório dos resultados	Não há	

109



CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

AValiação INSTITUCIONAL – CPA/USC
Programa de Comunicação Social - Nº 07
Período: 23 de agosto a 20 de outubro de 2005

Relatório () Parcial Nº ()
(x) Final Nº (3/4)

Agenda Metas	Setor/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Análise das ações formatos e instrumentos de comunicação e assuntos divulgados junto ao público-alvo, pelos Setores de Comunicação: - Assecom – Assessoria de Comunicação - TV USC - Veritas FM - 1 laboratório	Grupo	Sistematização e análise das informações coletadas.	Analisar se as ações, instrumento de comunicação e assuntos divulgados atendem o público-alvo com eficiência.	Relatório de Análise (anexo 2)	Não há

110



CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

de Jornalismo Radiofônico - Laboratório de Jornalismo Televisado (TV Acadêmica) - Agência Experimental de Publicidade - Eduse - Nossa Propaganda - Setor de Informações					
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
23 de agosto a 20 de outubro de 2005	relacionamento entre os membros acessos às informações	Não há	Apontamento de falhas e indicação de soluções adequadas aos diversos setores de comunicação interna e externa Criação de indicações de auto-avaliação.	Relatório de avaliação	Não há

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

Setor: Veritas FM

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pela Veritas FM são positivas, amplas, focadas em temas adequados e têm, portanto, grande potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Sugere-se, inclusive, que a programação de caráter fortemente comunitário da Veritas FM seja tomada como referência no processo que recomendamos, ao setores de comunicação externa e interna da universidade, de definição de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade que reforce o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região.

Além disso, apontamos também a necessidade de a Veritas FM estabelecer ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.

Setor: Laboratório de Jornalismo Impresso

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pelas disciplinas de Laboratório de Jornalismo Televisado (TV Acadêmica) são positivas, amplas, focadas em temas adequados e têm, portanto, grande potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Recomenda-se, no entanto, que os alunos dessas disciplinas devem ter autonomia na escolha dos temas de seus programas, cabendo ao professor orientador apenas sugerir assuntos que se enquadrem dentro do conceito de universidade comunitária, vetando aqueles que distanciem-se em excesso desse critério.

Recomenda-se, assim, que o professor responsável pelas disciplinas em questão empregue, com o apoio da coordenação do curso de Jornalismo, meios cabíveis para enfatizar, como baliza da produção dos programas, o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região e investimento no desenvolvimento humano de seus alunos, professores e funcionários.

Além disso, aponta-se também a necessidade de as disciplinas em questão estabelecerem ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.

Setor: Agência Experimental de Publicidade

Avaliação preliminar dos resultados:

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

ANEXO 2

Conforme o disposto no Plano de Trabalho apresentado Programa de Comunicação Social à Comissão Própria de Avaliação da Universidade do Sagrado Coração, este segundo relatório parcial apresenta uma avaliação preliminar das informações transmitidas por dez setores da universidade — Assecom, TV USC, Veritas FM, laboratórios de jornalismo impresso, radiofônico e televisado, Agência Experimental de Publicidade, Edust, Nossa Propaganda e Setor de Informações.

Como meta de curto prazo, o programa identificou e descreveu as ações, os formatos e os instrumentos de comunicação utilizados por estes setores, assuntos divulgados e públicos-alvo. O programa não teve dificuldades na obtenção das informações dos setores envolvidos, que responderam com presteza.

Agora, através da sistematização e da análise das informações coletadas, o programa empenha-se na consecução da meta de médio prazo, a saber: avaliar se ações, formatos e instrumentos de comunicação e assuntos divulgados atendem os públicos-alvo com eficiência. As conclusões preliminares obtidas são apresentadas aqui.

Setor: Assecom - Assessoria de Comunicação

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pela Assecom – Assessoria de Comunicação são positivas, amplas, focadas em temas adequados e têm, portanto, grande potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Recomenda-se, no entanto, que a Assecom dedique-se, com os meios cabíveis, à definição de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade, a fim de reforçar o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região e investimento no desenvolvimento humano de seus alunos, professores e funcionários.

Além disso, aponta-se também a necessidade de a Assecom estabelecer ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.

Setor: TV USC

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pela TV USC são positivas, amplas, focadas em temas adequados e têm, portanto, grande potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Recomenda-se, no entanto, que a TV USC dedique-se, com os meios cabíveis, à definição de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade, a fim de reforçar o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região e investimento no desenvolvimento humano de seus alunos, professores e funcionários.

Além disso, aponta-se também a necessidade de a TV USC estabelecer ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.



CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

Setor: Setor de Informações

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pelo Setor de Informações são positivas e têm potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Recomenda-se, no entanto, que todos os setores e departamentos da universidade sejam formalmente qualificados para o envio de dados em formatação adequada e com a devida antecedência ao Setor de Informações, com o objetivo de ampliar a eficiência da comunicação com o público.



CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que a recente iniciativa de criação da Agência Experimental de Publicidade é positiva e reforça o conjunto da ações de comunicação externa e interna da universidade.

Recomende-se, no entanto, que a agência foi criada recentemente (há menos de seis meses), e que uma avaliação mais criteriosa somente será possível dentro de um ano, período após o qual a agência deverá ter se consolidado e gerado resultados mais abrangentes.

Antecipadamente recomenda-se, no entanto, que a Agência Experimental de Publicidade dedique-se, com os meios cabíveis, à definição de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade, a fim de reforçar o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região e investimento no desenvolvimento humano de seus alunos, professores e funcionários.

Além disso, aponta-se também a necessidade de a agência estabelecer ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.

Setor: Edusc

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia que a atuação da Edusc contribui enormemente para a projeção positiva da universidade em âmbito nacional, devido à qualidade de seus títulos.

Sugere-se, inclusive, que a atuação de caráter fortemente educativo da Edusc seja tomada como referência no processo que recomendamos, aos setores de comunicação externa e interna da universidade, de definição de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade que reforce o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social.

Setor: Nossa Propaganda

Avaliação preliminar dos resultados:

O Programa de Comunicação Social avalia, em caráter preliminar, que as ações realizadas pela Nossa Propaganda são positivas, amplas, focadas em temas adequados e têm, portanto, grande potencial para atingir seus públicos-alvo com eficiência.

Recomenda-se, no entanto, que a agência dedique-se, com os meios cabíveis, à definição e, especialmente, à ampla divulgação de um conceito de posicionamento da instituição diante do mercado e da sociedade, a fim de reforçar o caráter de universidade comunitária, com marcante atuação social em Bauru e região e investimento no desenvolvimento humano de seus alunos, professores e funcionários.

Além disso, aponta-se também a necessidade de a Nossa Propaganda estabelecer ligações com os outros nove setores de comunicação interna e externa da universidade, a fim de que todos possam centrar-se na divulgação de um mesmo conceito de atuação ao mercado e à sociedade.



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

119

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CPA/USC					
PROGRAMA GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS – N.08					
Relatório () Parcial (X) Final		Nº () Nº (1/2)		Período: de 20 de junho a 14 de setembro de 2005.	
Agenda Metas	Setor/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Revisão das políticas de gestão de pessoal docente e técnico administrativo	Grupo	Pesquisa documental sobre: - corpo técnico administrativo - corpo docente	Rever as políticas de gestão de pessoal docente e técnico administrativo da USC	Levantamento dos dados (Anexo 3)	Não há.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 20/06 a 14/09/2005	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso aos dados • Relacionamento do grupo 	Não há	Apresentação dos indicadores de curto e médio prazo	Relatório parcial	Não há.



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

120

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CPA/USC					
PROGRAMA GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS – N.08					
Relatório () Parcial (X) Final		Nº () Nº (3/4)		Período: de 16 de setembro a 20 de outubro de 2005.	
Agenda Metas	Setor/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Análise de dados até 14 de setembro	Grupo	Análise dos indicadores das ações de curto prazo	Analisar os dados levantados nas ações de curto prazo	Elaboração de relatório (Anexo 3)	Não há.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 15/09 a 20/10/2005	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso aos dados • Relacionamento do grupo 	Não há	Definir as prioridades de ação para atualização das políticas de gestão de pessoal docente e técnico administrativo no sentido de fomentar e sedimentar culturas de capacitações e incentivar a qualificação e o auto-desenvolvimento	Relatório final das ações de médio prazo	Não há.



**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

121

Universidade do Sagrado Coração

ANEXO 3

Dando cumprimento ao Plano de Trabalho já estabelecido na Avaliação Institucional, **Programas Curto e Médio Prazos**, apresentamos resultados obtidos com o levantamento dos itens abaixo especificados, efetuado junto ao Setor de Recursos Humanos:

- I. ✓ Número de funcionários técnicos administrativos
312 (Trezentos e doze)

- II. Escolaridade dos funcionários técnicos administrativos

Ensino Superior	81
Ensino Superior (cursando)	78
Ensino Médio	56
Ensino Médio (cursando)	19
Ensino Fundamental II	48
Ensino Fundamental II (cursando)	08
Ensino Fundamental I	10
Ensino Fundamental I (cursando)	12
Total	312

Fonte: USC /abril de 2005.

- III. ✓ Envolvimento de funcionários técnicos administrativos com pesquisa e extensão
Esse envolvimento está relacionado com os projetos sociais, desenvolvidos pela Instituição perante a comunidade.

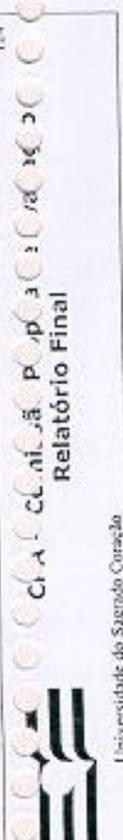
- IV. Tempo de experiência profissional dos Funcionários:

Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	Mais de 21 anos
115	94	82	17

Fonte: USC / setembro de 2005.

- V. ✓ Critérios de ingresso de Funcionários na Instituição:
Considera-se primeiramente a análise de custos do setor requisitante e a necessidade do preenchimento da vaga no momento. As admissões são concretizadas, considerando-se alguns critérios básicos que envolvem as atribuições pertinentes ao cargo e área de atuação: Escolaridade (nível de formação escolar); Conhecimento específico ou técnico; Formação na área; Aperfeiçoamentos técnicos, funcionais ou administrativos; Perfil profissional - psicológico.

- VI. ✓ Critérios de progressão na carreira:
Verificamos, junto aos órgãos da Universidade e fomos informados de que existe um projeto em andamento para implantar os critérios de progressão na carreira do funcionário técnico administrativo.



Universidade do Sagrado Coração

XV. Critérios para ingresso na Instituição e de progresso na carreira

A admissão/contratação de pessoal docente na Universidade do Sagrado Coração, dar-se-á mediante os termos desta normativa, interna *ad experimentum* até que seja elaborado e implementado o novo Plano de Carreira Docente.

XVI. Políticas de capacitação e de avaliações de desempenho

A. Políticas de Capacitação:

O atual momento por que passa a Universidade do Sagrado Coração (USC), a exemplo de outras universidades brasileiras, requer o enfrentamento de desafios mediante ações coletivas.

Desse modo, após consulta a estudos, análises e propostas anteriores e fundamentando-se nas diretrizes do Plano Nacional de Graduação (maio de 1999), e também nas atuais políticas do governo federal, foram propostas diretrizes voltadas ao planejamento e implementação de um *Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do Corpo Docente da USC (PROCAD-USC)*, de forma integrada com a pesquisa e extensão e em direção ao estabelecimento de uma política de valorização desses profissionais e como proposta balizadora das ações das Pró-Reitoria Administrativa e Acadêmica, normando a institucionalização de um conjunto coerente de projetos voltados à melhor qualificação do corpo docente da USC, o que certamente se refletirá na melhoria contínua da qualidade do ensino de graduação.

Com a apresentação destas diretrizes, procurou-se considerar a importância da capacitação contínua do corpo docente da USC como uma ação estratégica em direção às mudanças nas formas de gestão de pessoas, uma vez que isso certamente despertará consciência e a motivação necessárias para se processar as ações que garantirão a construção do Futuro, o que deve começar Agora e Sempre. Espera-se, dessa forma, contribuir para melhor atualização e o desenvolvimento de competência dos docentes, tornando-os cada vez mais, ao longo de suas vidas, aptos a garantir e a exercer a sua cidadania, como verdadeiros agentes formadores e multiplicadores do desenvolvimento integral de outros seres humanos em benefício coletivo.

XVII. Pesquisas e/ou estudos sobre docentes com as condições de trabalho, recursos e formação dos técnicos administrativos.

✓ Idem ao item IX



Universidade do Sagrado Coração

**CPA - Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA INFRA-ESTRUTURA, CAPACIDADE INSTALADA E RECURSOS EDUCATIVOS DA UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO (DICIRE) - N° 09

PLANO DE TRABALHO

PROGRAMA DE CURTO PRAZO

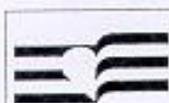
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
- Grupo	1 Identificação da situação atual da infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos da USC.	• Pesquisa documental.	• 02 a 15/06/05	• Documentos oficiais da USC.
- Grupo	2 Elaboração de relatório parcial (1).	• Sistematização das informações em planilhas.	• 15 a 28/08/05	• Planilhas e Relatórios.
- Coordenação e Secretária do Grupo	3 Entrega do relatório parcial (1) à CPA/USC.	• Documentos impressos e arquivos em CD/disquete.	• 30/06/05	• Secretaria da CPA.
- Grupo	4 Atualização dos dados da infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos da USC.	• Encaminhamento dos documentos resultantes da pesquisa documental a serem atualizados ao setor responsável.	• 30/06 a 07/08/05	• Responsável pelo Setor.
- Grupo	5 Organização dos dados atualizados.	• Digitação em planilhas e registro de eventuais considerações. • Sistematização das informações em planilhas.	• 08 a 16/08/05	• Documentos oficiais da USC.

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
Universidade do Sagrado Coração				
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	6 Elaboração do relatório final (2) 7 Entrega do relatório final (2)	<ul style="list-style-type: none"> Documentos impressos e arquivos em CD/disquete. 	<ul style="list-style-type: none"> 17 a 22/08/05 23/8/05 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório/ Planilha Secretaria da CPA
PROGRAMAS DE MÉDIO PRAZO				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	8 Revisão políticas de adequação, manutenção e modernização da infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos da USC através de pesquisa de campo.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação de instrumentos para diagnosticar o grau de satisfação e necessidades dos usuários e dos cursos (alunos, professores e funcionários). 	<ul style="list-style-type: none"> 24/8 a 15/9/05 	<ul style="list-style-type: none"> Software e Hardware
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	9 Elaboração de relatório parcial (3) 10 Entrega do relatório parcial (3) a CPA	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização de informações em planilhas. Documentos e arquivos em CD/disquete. Workshop de análise e discussão dos dados levantados. 	<ul style="list-style-type: none"> 16 a 19/9/05 20/9/05 	<ul style="list-style-type: none"> Planilhas/Relatório Secretaria da CPA
<ul style="list-style-type: none"> Grupo 	11 Análise, interpretação dos dados da ação (9).			

 CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final				
Universidade do Sagrado Coração				
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	12 Elaboração do relatório final (4) 13 Entrega do relatório final (4)	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização das informações em planilhas. Documentos impressos e arquivos em CD/disquete. 	<ul style="list-style-type: none"> 21/9 a 15/10/05 16 a 19/10/05 20/10/05 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiais Planilhas/Relatório Secretaria da CPA
PROGRAMAS DE LONGO PRAZO				
Setor/Responsabilidade	Ações a Realizar	Metodologia	Cronograma	Recursos Necessários
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	14 Elaborar e apresentar indicadores de avaliação do desempenho do programa.	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização de informações e dos dados resultantes das ações desenvolvidas a curto e médio prazo Sistematização das informações em planilhas. 	<ul style="list-style-type: none"> 21/10 a 21/11/05 	<ul style="list-style-type: none"> Planilhas
<ul style="list-style-type: none"> Grupo Coordenação e Secretária do Grupo 	15 Elaboração de relatório parcial (5) 16 Entrega de relatório parcial (5)	<ul style="list-style-type: none"> Documentos impressos e arquivos em CD/disquete Sistematização das informações em planilhas. 	<ul style="list-style-type: none"> 22 a 29/11/05 30/11/05 	<ul style="list-style-type: none"> Planilhas/Relatório Secretaria da CPA

129

 Universidade do Sagrado Coração CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final			
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo 	17 Definição das prioridades de ações para o processo contínuo de desenvolvimento da infraestrutura, capacidade instalada e recursos educativos da USC 18 Elaboração do Relatório Final (6)	<ul style="list-style-type: none"> • 01/12/05 a 16/01/06 • Documentos impressos e arquivos em CD/disquete. • Workshop para socialização das prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilhas/Relatório
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo 	19 Entrega do Relatório Final (6)	<ul style="list-style-type: none"> • 17 a 19/1/06 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilhas/Relatório
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação e Secretária do Grupo 		<ul style="list-style-type: none"> • 20/01/06 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretária da CPA



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

134

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO					
PROGRAMA: Desenvolvimento da infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos - N° 09					
Relatório () Parcial N° ()		Período: De 21 de setembro a 25 de outubro de 2005			
(X) Final N° (4)		Programa a Médio Prazo			
Agenda/Metas	Setor/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
<p>Início de atualização dos dados relativos à infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos.</p> <p>Elaboração de instrumento para diagnosticar o grau de satisfação e necessidades dos usuários e dos cursos (alunos, professores e funcionários)</p>	<p>Grupo</p> <p>Grupo</p>	<p>Atualização de dados no período de 2003 a 2005.</p> <p>Sistematização do questionário para o diagnóstico.</p>	<p>Atualizar dados relativos à infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos.</p> <p>Identificar o grau de satisfação dos usuários da infra-estrutura, capacidade instalada e recursos educativos.</p>	<p>Meta não alcançada</p> <p>Preliminares na elaboração de questionário.</p>	<p>O sistema de registro de informações, por força de contrato com empresa terceirizada, não pode ser recuperado até o momento, estando a USC em fase de negociação com a empresa para tanto.</p>
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
De 21 de setembro a 25	A integração e motivação dos membros do grupo	O sistema de registro de dados não permitiu a	Mudança no processo de registro de dados.	Não foi possível cumprir totalmente	



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

de outubro	para o enfrentamento dos desafios na obtenção das informações.	atualização dos dados do sistema relativos ao período de 2003 a 2005, criando dificuldades de acesso e recuperação imediatos.		as metas estabelecidas, em virtude das dificuldades.	
------------	--	---	--	--	--

141

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

Programa: Adequação e Efetividade da Gestão Interna da USC - N° 10

Relatório (....) Parcial N° ()
(X) Final – Programa de Curto Prazo N° (2) Período: de 01/08 a 23/08/2005.

Agenda Metas	Sector/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
1. Diagnosticar a situação atual da gestão da USC no que tange às ações de planejamento, organização, direção e avaliação: Etapa 1.	Grupo	Observação indireta com a técnica de questionário aplicada às lideranças.	Diagnosticar as ações de planejamento, organização, direção e avaliação na USC nos últimos 5 anos.	. Elaboração de instrumento de pesquisa (questionário), reprodução e pré-teste junto às lideranças.	O período de aplicação final do instrumento de pesquisa foi postergado para setembro de 2005, em virtude de impedimentos havidos com respeito ao período de férias da Universidade e mudanças havidas na administração geral.
2. Diagnosticar a situação atual da gestão da USC no que tange às ações de planejamento, organização, direção e avaliação: Etapa 2.	Grupo	Digitação em planilhas eletrônicas e inclusão de comentários.	Idem	Em andamento.	Idem.
	Facilidades	Dificuldades	Atividades/ Ações a		

142

CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final

Universidade do Sagrado Coração

Período de Realização	encontradas pelo grupo	encontradas pelo grupo	serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
01/08/2005 a 23/08/2005	<ul style="list-style-type: none"> Acesso à documentação. Relacionamento do grupo. Experiência dos membros do grupo. 	Interferência nos prazos em virtude do período de férias da Universidade e mudanças havidas na administração geral.	Pesquisa de campo.	Diagnóstico da Etapa 2 e 3; parcialmente concluído.	Não há.

CPA – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

PROGRAMA: Programa de Adequação e Efetividade da Gestão Institucional - N° 10

Relatório () Parcial N° () Período: de 27 de agosto a 20 de outubro/2005.
(X) Final N° (3/4) Programa de Médio Prazo

Agenda/Metas	Sector/Responsabilidade	Atividade/Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas Não Alcançadas
Diagnosticar a situação da Gestão da USC no que tange às ações de planejamento, organização, direção e avaliação: etapas 2 e 3	Grupo	Digitar em planilhas eletrônicas e inclusão de comentários.	Diagnosticar as ações de planejamento, organização, direção e avaliação da USC nos últimos 5 (cinco) anos.	Elaboração de instrumento de pesquisa, reprodução e pré-teste junto às lideranças.	O período de pré-teste foi postergado para novembro de 2005 em virtude da transição na estrutura organizacional da USC, modificando-se o quadro de lideranças.
Período de Realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades/ Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
27/08/05	Acesso à documentação, Relacionamento do grupo. Experiência dos componentes do grupo.	Interferência da mudança da estrutura organizacional da Universidade.	Pesquisa de campo.	Diagnóstico das etapas 2 e 3 parcialmente concluídas	O grupo colocou-se em fase de aguardo para a aplicação do questionário às novas lideranças que deverão ser empossadas em 01 de novembro de 2005.



Universidade do Sagrado Coração

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**

151

REPLANEJAMENTO E AUTO-AVALIAÇÃO DA USC					
Programa: Programa de Gestão Econômico-financeira da USC					Nº: 11
Relatório	() Parcial (X) Final	Nº (04) Nº ()	Período de 21/09/2005 a 20/10/2005		
Agenda Metas	Sector/ Responsabilidade	Atividade/ Ação	Objetivo	Metas Físicas Alcançadas	Metas Físicas não alcançadas
1 – Meta 1	1 - Assessoria jurídica	1 – Conclusão do relatório final	1 - Entregar à CPA	Elaboração do relatório final.	Não há
Período de realização	Facilidades encontradas pelo grupo	Dificuldades encontradas pelo grupo	Atividades / Ações a serem realizadas em continuidade	Indicadores de Desempenho	Outras observações
1 – 25/10/2005	1 - Integração do grupo: - Experiência dos integrantes	Não há	1 – Apresentação à administração da universidade de novos procedimentos, os processos de gestão financeira, a fim de efetivar uma integração entre as áreas administrativas e acadêmicas..	Reformulação dos processos de gestão econômico-financeiro e integração das áreas Acadêmica e Administrativa	Não há

**CPA – Comissão Própria de Avaliação
Relatório Final**


Universidade do Sagrado Coração

**3.2 INCORPORAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO
PLANEJAMENTO DA GESTÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA**

A Avaliação Institucional certamente é um elemento fundamental para a melhoria da qualidade e a garantia do alcance dos objetivos e metas estabelecidos no Plano Estratégico da Universidade do Sagrado Coração.

Os resultados obtidos com esta Auto-Avaliação, realizada no âmbito da USC, permitem construir e implementar parâmetros necessários à reflexão, revisão e fortalecimento de políticas, programas e projetos, na forma de uma construção coletiva de ações que favoreçam a gestão em todas as instâncias. Assim, a incorporação desses resultados adota a seguinte sistematização:

- A socialização é passo inicial, motivador para o planejamento a ser desenvolvido. Cópias dos relatórios gerais (finais) são enviados a cada área da Universidade:

Reitoria
Pró-Reitoria Administrativa
Pró-Reitoria Acadêmica
Pró-Reitoria Comunitária
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Centro de Ciências Biológicas e Profissões da Saúde
Centro de Ciências Exatas e Naturais
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Setor de Integração e Atendimento Acadêmico

- Dependendo da urgência, abrangência, recursos e impactos das ações necessárias, o responsável por cada uma destas áreas poderá:

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

socializado aos gestores de cada área. O gestor dá andamento à operacionalização do Plano, consultando, à medida das necessidades, atividades individuais ou coletivas.

Cada etapa do Plano a ser implementada exige que as informações pertinentes sejam indexadas no Banco de Dados da CPA/USC, entre outros. A organização e indexação de informações são atribuições e responsabilidade do gestor da área.

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final



Universidade do Sagrado Coração

✓ Elaborar Plano Contingencial:

- Informal: destinado à correção e prevenção de eventos não previstos anteriormente e que exigem ação imediata não compatível com o tempo de elaboração de um plano formal.
- Formal: destinado à correção e prevenção de eventos não previstos anteriormente, cujo lapso de tempo entre a concepção e a ação não possa esperar até o próximo plano anual. O plano formal será feito pelos gestores e suas equipes. Depois de elaborado, sua aprovação será buscada especificamente na instância superior pertinente. Neste caso, diferentemente do desenvolvimento do plano anual, procura-se encantar os tempos envolvidos nas discussões de planejamento com as diferentes áreas de todo o processo da Universidade. Há, portanto, um envolvimento direto e intensamente pessoal do gestor do processo que interage diretamente e com os gestores de instâncias superiores, de quem a aquisição é necessária.

✓ Elaborar Plano Anual:

Destinado às ações corretivas e pró-ativas cujo lapso de tempo entre o plano e ação não interfiram negativamente na qualidade do processo como um todo. Contempla dotação orçamentária, pessoal, materiais, equipamentos e conhecimentos que são necessários.

Os Planos Formais e Anuais são desenvolvidos em cada área, por equipe que pode contemplar representante de cada segmento profissional e da comunidade atendido pelo processo a ser planejado. As equipes de planejamento de cada área são presididas pelos gestores das mesmas.

A elaboração dos planos de ação envolve interações entre diferentes áreas, desde os Centros, Pró-Reitorias e Reitoria, norteados pelo Plano Estratégico Institucional. Regulamentação da Auto-Avaliação e legislação pertinente.

Após consenso na interação entre as áreas, um Plano Geral, com itemização por área, é enviado à Reitoria para aprovação. Esse Plano Geral, após sua aprovação, é



Universidade do Sagrado Coração

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

• Painel de divulgação dos resultados da Avaliação Docente e Docente, on-line.

Como todo processo de avaliação envolve dificuldades e facilidades, a Auto-Avaliação da USC, como demonstram os relatórios emitidos, também apresenta essas características envolvendo aspectos, tais como: questões humanas, mudanças de teor administrativo, acesso das informações, acúmulo de atividades, atraso nas respostas, dentre outros. Entretanto, ao longo da trajetória percorrida, a CPA-USC considera que todas as dificuldades havidas são naturais aos processos que implicam em mudança cultural e, ainda, que isso se constitui em aprendizado e condição de melhoria contínua para melhor adequação à missão da USC e ao seu Plano Estratégico.

Acredita-se que o desenvolvimento das ações propostas para a Auto-Avaliação da USC tenham contribuído para o aperfeiçoamento das ações de gestão institucional e que a continuidade dessas ações avaliadas implicam que existam melhorias em: motivação dos grupos e da comunidade; dotação de ambiência de trabalho mais adequada; criação de mecanismos de comunicação mais efetivos; flexibilização e ajustes de cronogramas.

Em síntese, a USC mobilizou-se para atender às diretrizes emanadas do SINAES/CONAES e seus esforços foram envidados para o cumprimento de objetivos e metas a curto e médio prazos, considerando que, a partir dos resultados obtidos, haverá facilidades à implementação das ações de longo prazo a serem desenvolvidas durante o ano de 2006. Desse modo, acredita-se haver cumprido a continuidade de uma ação tradicionalmente realizada na Universidade do Sagrado Coração, em busca da manutenção da qualidade e da excelência de ensino, pesquisa e extensão como contribuição à formação integral de pessoas no contexto local, regional e nacional.

Bauri, 28 de outubro de 2005

Marisa Aparecida Pereira Santos
Coordenadora da CPA / USC



Universidade do Sagrado Coração

CPA – Comissão Própria de Avaliação Relatório Final

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento das ações apresentadas na "Proposta de Replanejamento e Auto-Avaliação da USC", procedeu-se à constituição de grupos de trabalho envolvendo a comunidade interna e externa.

A divulgação dos resultados obtidos e a necessidade de incorporação à gestão da universidade, considerou prioritariamente a importância da sua socialização mediante as seguintes ações:

- Reuniões periódicas dos grupos de trabalho e emissão de relatórios parciais/finais.
- Workshops internos para análise e discussão de documentos oficiais da USC.
- Reuniões e palestras para a sensibilização quanto ao compromisso de todos os segmentos da Universidade com o processo de Avaliação Institucional, contemplando desde Reitoria, Pró-Reitorias, Centros, Coordenadorias de Cursos, Docentes, Docentes e Funcionários Técnicos - Administrativos.
- Apresentação e discussão da Proposta de Replanejamento e Auto-Avaliação da USC durante a XXX Semana do Corpo Docente (SECOD).
- Reuniões de órgãos colegiados para análise e aprovação da proposta definitiva (CONSU/CONSEPE).
- Capacitação dos grupos de trabalho para utilização de software de apoio gerencial e gestão de projetos.
- Reunião com membros do CONSU/CONSEPE, representantes dos grupos de trabalho, docentes e membros da CIPE, GTUSC e da Sociedade Civil Organizada, para a análise e aprovação do Relatório Parcial enviado ao INEP.
- Reunião com colegiados de Centros, Pró-Reitorias, Reitoria e Coordenação de Cursos para a divulgação das propostas de estruturas e diretrizes envolvendo a reformulação do PDI e PPI.
- Capacitação de Coordenadores de Cursos sobre novas estruturas de PDI e PPI aprovadas e reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

**ANEXO G- Planejamento Estratégico – Universidade do Sagrado Coração
(2000-2010)**



Portanto, a Apóstola professora amplia, vivifica o ensinamento árduo da moral com as máximas sublimes dos livros santos; enquanto, para o desenvolvimento das faculdades intelectuais e a execução do programa, terá que seguir as regras da pedagogia[...]. (Madre Clélia Merloni - Diretório Manuscrito)

Comprometida com o "desenvolvimento das faculdades intelectuais", sem esquecer-se do "ensinamento árduo da moral" a Universidade do Sagrado Coração, "segundo as regras da pedagogia", adequa-se ao seu tempo e propõe um PLANO ESTRATÉGICO, com um horizonte de planeamento de 10 anos(2000-2010).

O documento que ora promulgamos, e que se propõe a ser um "instrumento de gestão institucional, deverá orientar o processo de otimização da universidade e dotar de racionalidade a tomada de decisões, para enfrentar os desafios atuais, incrementar as potencialidades frente aos desafios previsíveis, com o propósito de alcançar maior coerência, produtividade e qualidade no cumprimento da missão desta universidade"

Resultado de um longo período de reflexão(1998-1999), no qual a realidade do edifício universitário foi minuciosamente examinada, detectados os seus pontos frágeis, identificados os seus contrafortes, avaliadas as suas metas e pesadas as suas responsabilidades. Do estudo, passo-a-passo acompanhado pela equipe consultora, restou um documento que contém Propósitos, Objetivos e Metas, organizados a curto prazo(03 anos), médio prazo(06 anos) e longo prazo(10 anos).

Tendo como norte a Missão da USC, consensualmente adotada: "a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação de saber para o bem da sociedade" e seguros de que o Coração de Jesus nos assiste e nos ampara, havemos de fazer desta universidade o grande edifício sonhado na metade deste século que se encerra.

No Novo Milênio "à cúpula chegaremos" ..., conforme preconizou Irmã Arminda.

Dra. Ir. Jacinta Turolo Garcia - Reitora

PLANO ESTRATÉGICO DA USC¹

Para responder os desafios de pensar a sociedade, gerar conhecimentos e discernir os tempos para interpelar o mundo moderno, a comunidade educativa da USC tem-se dedicado a este processo de planeamento estratégico. Em concordância com a declaração de missão institucional da Universidade, este plano direciona-se a oferecer, mediante o diálogo entre a fé e a cultura, uma postura interdisciplinar e pluralista, serviços de docência, pesquisa e extensão capazes de serem respostas pertinentes aos principais problemas e oportunidades do país e das pessoas, em especial dos mais pobres.

Na formação de profissionais, a USC procura continuar sua missão de formar homens e mulheres de diálogo, excelentes nas suas respectivas disciplinas, apaixonados pela verdade e pela justiça e com visão universal. Pessoas com uma percepção positiva da criação e da fé, que assumam sua profissão como missão e possibilidade de serviço e aptos para seguir formando-se.

Este Plano Estratégico foi formulado com um horizonte de planeamento de dez anos² e contém Propósitos, Objetivos e Metas, organizados a curto prazo (3 anos), médio prazo (6 anos) e longo prazo (10 anos)

Os propósitos derivam-se diretamente do documento "Missão e Identidade da USC", e foram colocados neste texto para servir como critérios orientadores do trabalho de ensino, pesquisa e extensão da universidade.

Os objetivos estratégicos perfilam as linhas mestras que a universidade assumirá nos próximos dez anos³. A estratégia de curto prazo consiste em consolidar, especializar e melhorar a qualidade dos atuais cursos e pro-

1 - Versão definitiva do documento elaborado pela Comissão para o Planeamento Estratégico - CPE -, revista pela equipe consultora, Dezembro de 1999.

1. PROPOSITOS

O *Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus* confirmou a missão da USC com o propósito de dedicá-la a:

- 1.1 Procurar a verdade, conservar e comunicar o saber para o bem da sociedade e para responder com pertinência e qualidade às necessidades e demandas da região de Bauri¹.
- 1.2 Formar profissionais competentes, livres, criativos, autores de sua própria história, líderes na construção da sociedade, que assumam os valores da ética humanista na vida e na profissão².
- 1.3 Dar testemunho dos valores da ética humana cristã em todas as dimensões da sua atividade e nos ambientes intelectuais e universitários, mediante o diálogo interdisciplinar, a solidariedade e a cooperação³.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A curto prazo

- 2.1 Garantir sua posição de credibilidade e liderança na região de Bauri mediante programas de ensino, projetos de pesquisa e modalidades de extensão universitária de alta qualidade e pertinência social, especialmente nas áreas próprias das ciências Biológicas, Naturais e da Saúde; nas relativas à Pessoa e Psicologia; Educação e Humanidades, Comunicação Social; Administração e Sistemas de Informação.
- 2.2 Consolidar os avanços obtidos nestes quarenta anos de vida institucional, mediante uma maior qualifi-

¹ Documento "Identidade Missão", n. 25

² Documento "Identidade Missão", n. 18

³ Documento "Identidade Missão", n. 25

gramas, de acordo com os campos e objetos de conhecimento que hoje sustentam a produção acadêmica da Universidade. A estratégia de médio prazo consiste em diversificar, isto é, abrir novos programas nas atuais áreas de conhecimento da Universidade. A estratégia de longo prazo consiste em abrir cursos e programas em outras áreas disciplinares, colocando como condição prévia a verificação de estudos de factibilidade e de pertinência social e institucional para decidir que cursos serão oferecidos.⁴

As metas, em concordância direta com os objetivos estratégicos, constituem um conjunto de decisões e projetos de trabalho para atingir os objetivos aprovados. Trata-se de programas a serem desenvolvidos nos anos próximos em uma triplice perspectiva: proativa, isto é, preparar a universidade para lidar com sucesso diante das prováveis mudanças que ocorrerão no seu contexto; otimizadora, isto é, melhorar a qualidade para sanar as deficiências diagnosticadas; e ativa, isto é, responder às exigências de controle de qualidade providas do MEC, incorporando na própria universidade sistemas e procedimentos que possibilitem auto avaliar e melhorar continuamente seu nível de qualidade.

¹ O material sobre o qual deve ser analisada a informação pertinente encontra-se nos documentos "Identidade e Missão" (Fevereiro/99), "Documento de Trabalho para o Plano Estratégico" (Janeiro/99), nos relatórios dos cursos Gestão Educacional I, II e III; nos Diagnósticos Acadêmicos da USC, Cursos de Educação, Qualidade Docente, Mudança Planetária.

² Estes objetivos foram formulados a partir das análises dos dados do contexto realizadas nos últimos meses na CPI, na EQD e com a diretoria da USC. Diante destes dados, a Equipe Consultora apresentou à direção da universidade e às referidas comissões as seguintes alternativas de posicionamento estratégico.

³ As perguntas formuladas foram: Nos próximos dez anos, a USC deverá diversificar os campos de conhecimento abrindo cursos e programas em campos onde ainda não tem atuação, ou especializar-se naqueles em que já atua? Para incrementar a oferta educativa da USC, resultaria melhor abrir novos cursos ou diversificar as modalidades educativas, tais como educação à distância, educação continuada, educação na terceira idade?

cação dos cursos e programas que desenvolve e uma maior especialização nos campos de conhecimento que os sustentam. Para tal, implementará, especialmente, programas direcionados a introduzir reformas curriculares, melhorar a qualidade da docência, elevar o perfil acadêmico dos professores (títulos e graus), adquirir os equipamentos necessários e aumentar o nível de identificação do pessoal com sua missão e estilo educativo.

2.3 Fortalecer a pesquisa em nível de graduação a fim de que o desenvolvimento de projetos integrados defina e consolide as linhas que vão gerar a implantação de novos cursos de pós-graduação.

2.4 Introduzir sistemas e metodologias de avaliação interna da qualidade dos cursos e da produção acadêmica departamental. Em especial considerar os pontos fortes da qualidade do ensino, perfil dos docentes e infra-estrutura, conforme os parâmetros estabelecidos pelo MEC.

2.5 Assegurar e melhorar a qualidade dos processos de gestão institucional e os serviços acadêmicos, administrativos e comunitários. Para tal implementará, especialmente, programas direcionados a ajustar a estrutura organizacional, formalizar os processos de planejamento, decisão e avaliação; estabelecer e aplicar políticas de administração de pessoal; administrar com eficiência os recursos financeiros e infra-estrutura; reorganizar os programas e atividades comunitárias e pastorais.

2.6 Estabelecer convênios de colaboração e parcerias com instituições e universidades nacionais e interna-

cionais, especialmente com as de caráter confessional e comunitário⁴.

A médio prazo

2.7 Incrementar os cursos de pós-graduação (latu sensu) nas áreas relevantes de conhecimento. Estes novos programas serão oferecidos uma vez que tenha sido verificada a massa crítica necessária de conhecimentos e de profissionais preparados. Além disso, estes cursos serão aprovados de acordo com sua pertinência institucional, acadêmica e social e conforme os resultados de estudos técnicos de viabilidade financeira e das demandas e necessidades de educação superior na região.

A longo prazo

2.8 Abrir novos programas de mestrado e iniciar programas de doutorado naquelas áreas de conhecimento de maior fortaleza da universidade. Incorporar outras disciplinas e áreas científicas na produção acadêmica da USC. Tais decisões serão tomadas conforme a massa crítica de conhecimentos e de profissionais existentes. Além disso, serão aprovados à luz de sua pertinência institucional, acadêmica e social e dos resultados de estudos de viabilidade financeira.

2.9 Formalizar um sistema, procedimentos e instrumentos que possibilitem avaliar o nível de andamento deste Plano Estratégico. Especialmente, permitir a necessária flexibilidade para introduzir-lhe os ajustes pertinentes, conforme os resultados obtidos e as mudanças não previstas no momento da sua elaboração, além das novas exigências do tempo.

⁴Documento de Trabalho, pag. 23

3. METAS

- 3.1 Aplicar um sistema de avaliação da Qualidade Docente em todos os cursos da universidade, estendendo a experiência realizada nos Cursos de Administração, Enfermagem e Secretariado. Utilizar a metodologia seguida, melhorar e adaptar os instrumentos conforme as características próprias de cada curso. Introduzir os atributos considerados mais importantes pela Pró Reitoria Acadêmica e os considerados no sistema de avaliação do MEC.
- 3.2 Analisar as necessidades de reformas curriculares e introduzir as medidas de melhoramento, conforme os diagnósticos realizados e os resultados alcançados no programa de qualidade docente. Em especial, estudar a estrutura e diagnosticar o funcionamento do atual 1º Ciclo, Núcleo Comum e o Núcleo Profissional.
- 3.3 Implementar e acompanhar as medidas combinadas no programa desenvolvido no Curso de Pedagogia. Especialmente, apoiar a reforma do currículo, a elaboração dos programas e as metodologias utilizadas no processo de ensino e aprendizagem. Dar suporte a este processo de renovação investindo na formação específica dos professores deste Curso.
- 3.4 Analisar e aplicar medidas que possibilitem melhorar a organização e realização dos estágios, modalidade educativa necessária para uma adequada formação de profissionais, nos diversos cursos da Universidade.
- 3.5 Estabelecer um programa de capacitação de professores em metodologias de ensino superior.

Formalizar uma Equipe de Apoio Pedagógico e Didático para os professores da universidade. Oferecer cursos de indução aos professores de novo ingresso.

- 3.6 Construir provas de diagnóstico para avaliar o nível de conhecimento dos alunos do penúltimo semestre dos cursos de graduação. Essas provas devem ser aprovadas e aplicadas pela Diretoria dos Centros.
- 3.7 Nos próximos cinco anos, contar com um quadro de 80% de professores de período integral (a partir de 30h), que tenham pelo menos o título de Mestre. Para alcançar esta meta, elaborar um programa específico, conforme às prioridades em cada Centro, e definir como um dos critérios para contratações futuras o requisito do título de mestre e/ou doutor.
- 3.8 Incrementar a área de pesquisa, através de um planejamento elaborado pela Coordenadoria de Pesquisa, que considere as necessidades e possibilidades acadêmicas de cada curso e as demandas sociais mais emergentes na região de Bauru e no país.
- 3.9 Oferecer novos cursos de graduação e pós-graduação nas áreas relevantes de conhecimento. Estabelecer os critérios e o procedimento para formular e aprovar estes novos programas, em especial assegurar sua pertinência institucional, acadêmica e social e a sua viabilidade financeira.
- 3.10 Fixar metas de produtividade em cada curso, considerando a pertinência acadêmica e a viabilidade financeira da instituição. Realizar um estudo em cada Centro sobre a necessidade de aumentar o número de professores com uma carga horária adi-

cional à carga específica de docência. Apresentar os resultados do estudo feito em cada Centro às Pró-Reitorias Acadêmica e Administrativa.

3.11 Reorganizar e ampliar os programas e atividades desenvolvidos na dimensão pastoral comunitária da USC, orientado-os às seguintes funções substantivas: o cuidado do sentido e missão do projeto universitário, a construção permanente da comunidade educativa, o cuidado e a formação da pessoa.

3.12 Planejar e desenvolver programas e atividades comunitárias, pastorais e sociais direcionados a alunos, professores e funcionários, conforme suas necessidades e níveis de desenvolvimento humano e espiritual. Estes programas devem estar dotados de ethos e logos e decididos à luz das suas pertinências institucional, social, religiosa e pedagógica.

3.13 Elaborar orçamentos e análises financeiras por centros de custos, desde a Pró Reitoria Administrativa, definindo as metas financeiras que devem ser atingidas em cada Centro ou Setor da universidade.

3.14 Acompanhar os membros da diretoria, diretores de centros e coordenadores de cursos, para garantir a correta aplicação da nova estrutura e a execução eficaz dos planos e programas de otimização. Em especial, prever o preparo técnico de religiosas e leigos para assumirem cargos de direção na universidade.

3.15 Redimensionar a estrutura organizacional e gerar políticas e procedimentos que permitam formalizar os processos de planejamento, decisão e avaliação. Elaborar e divulgar um organograma e um manual de cargos que determinem os âmbitos próprios de atuação de cada titular, conforme as decisões que se adotem na nova estrutura¹⁰.

¹⁰Particularmente, analisar a sobreposição que existe atualmente entre os cargos de chefia de departamento e coordenação de curso.

3.16 Definir uma política salarial que regulamente a carga horária máxima paga pela universidade; a carga docente por tipo de jornada; os salários fixos segundo categorias, graus acadêmicos e cargos de responsabilidade; os critérios para aposentadoria e recontração; e os incentivos econômicos de acordo com a participação em serviços de consultoria e de extensão.

3.17 Organizar uma Área de Prestação de Serviços direcionada à geração alternativa de recursos financeiros, que utilize os conhecimentos e os profissionais da USC¹¹. Solicitar a cada Centro e Departamento suas sugestões para oferecer cursos de atualização para profissionais da cidade, cursos seqüenciais, cursos à distância, serviços de consultoria e assessorias.

3.18 Dar continuidade ao projeto de participação na mídia local e nacional e incrementar a produção, promoção e divulgação de eventos culturais abertos à comunidade de Bauri e região.

¹¹Aproveitar as experiências realizadas nos cursos de Língua Portuguesa, Centro de Línguas, Curso de Liderança etc.

ANEXO H – ENTREVISTA RESPONDENTE CHAVE

Estratégias de planejamento:

- Para ampliação do campus, as estratégias foram planejadas formalmente ou surgiram de acordo com a dinâmica da instituição, com o desenrolar do tempo?
- Quais estratégias foram utilizadas para atrair e reter alunos?
- De que forma é tratada a questão da concorrência com as demais universidades, na questão de cursos, custos...?
- As contratações de docentes e outros profissionais, de que forma isto tem acontecido?
- Quanto a qualificação dos docentes, de que forma isto é estrategicamente proporcionado: é já programa pré-estabelecido ou aproveita-se possibilidades que surjam?
- As decisões da mantenedora, por exemplo, surgem através de planejamento pré-elaborado pela Universidade ou acontecem circunstâncias onde a Universidade precisa solicitar decisões que anteriormente não estavam previstas?

RESPOSTAS

Estratégias utilizadas na tomada de decisões.

- 1) A ampliação do campus vem sendo feita de acordo com um plano diretor traçado quando de sua inauguração na década de 70, respeitando-se a dinâmica da instituição e adequando-se as obras às necessidades dos cursos novos que vêm sendo criados, de acordo com a necessidade regional do mercado de trabalho.

2) Temos enfrentado uma concorrência intensa de novas instituições de ensino superior, tanto em Bauru, quanto na região. Dentre as estratégias utilizadas para atrair e reter alunos podemos citar:

- a) Preocupação com a qualidade do ensino humanista;
- b) Qualificação do corpo docente;
- c) Qualidade dos serviços oferecidos, tais como biblioteca, clínicas etc.;
- d) Espaço físico confortável;
- e) Abertura das portas da Universidade para que os vestibulandos conheçam a instituição antes do vestibular, através de um "Tour Cultural", intitulado "Tô por dentro da USC". A visita permite a inscrição gratuita para o vestibular;
- f) Através da Rádio Veritas (institucional), oferecemos informações sobre as diferentes profissões oferecidas através dos cursos da USC;
- g) uma variada possibilidade de bolsas de estudo (reembolsáveis e gratuitas), para dar suporte aos alunos de baixa renda.

Entre essas bolsas citamos: Aplub FIES, PROUNI, CIEE, Bolsa Escola da Família (Governo Estadual) e Teia do Saber (também do Governo Estadual, que atrai os professores da rede pública estadual, para reciclagem e aperfeiçoamento).

3) Como estamos atuando em Bauru há mais de 50 anos e tendo hoje mais de 36 cursos, acreditamos que a questão dos cursos é uma preocupação maior para as nossas concorrentes.

Quanto aos custos temos tido alguma dificuldade, mas estamos fazendo, já há 3 anos, um trabalho de manutenção dos preços, compensado por uma maior austeridade administrativa.

Mesmo assim, apostamos na qualidade porque sabemos que enquanto universidade e tendo que manter uma estrutura mais complexa: (biblioteca/ clínicas/ Pós-Graduação etc), não conseguiremos trabalhar no mesmo patamar das faculdades e cursos isolados.

4) As contratações de docentes e de outros profissionais são determinadas por norma interna que dá os parâmetros para o procedimento.

Estamos, no momento, em um processo de reestruturação da carreira docente, o que vai implicar em alterações do procedimento de contratação em vigor.

5) A qualificação dos docentes vem sendo planejada desde a aprovação da LDB, em 1996. Estabelecemos metas, que vem sendo cumpridas ano a ano, o que não impede que sejam aproveitadas todas as possibilidades que surjam.

6) Trabalhamos com Planejamento Estratégico. O atual, elaborado para 10 (dez) anos, estará vigente até 2010.

Porém o Planejamento não engessa a instituição, permite replanejamentos anuais e inevitáveis mudanças de rota, provocadas pelo dinamismo do Ensino Superior. Em resumo, a tônica de nossa gestão tem sido participativa e integrada.

7) Pelo nosso Estatuto, a Universidade tem bastante liberdade de ação, mas se houverem alterações que modifiquem radicalmente o Planejamento Estratégico, o Conselho da Mantenedora deverá ser consultado.

Atenciosamente,

Irmã Jacinta Turolo Garcia (reitora até outubro/2005)